

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION Y MEJORAMIENTO EN EL AREA
ADMINISTRATIVA PARA LA INSTITUCION EDUCATIVA
FRANCISCO ANTONIO ZEA**

AUTOR

WILLIAM DAVID QUINTERO GONZÁLEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA (VALLE)**

2009

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION Y MEJORAMIENTO EN EL AREA
ADMINISTRATIVA PARA LA INSTITUCION EDUCATIVA
FRANCISCO ANTONIO ZEA**

AUTOR

WILLIAM DAVID QUINTERO GONZÁLEZ

Trabajo de Grado para obtener el título de
Administrador de Empresas

Director

ALVARO CUADROS

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE**

2009

Coordinadora de Carrera

Jurado

Palmira, octubre de 2009

DEDICATORIA

A Dios por la esperanza que me mueve y el amor que me da felicidad.

A mis padres William e Irene por su amor, comprensión y paciencia.

A mi hermana Carolina por sus ánimos.

A mi novia Luz Adriana por su compañía a lo largo de toda mi carrera.

A mis amigos Julián y Alex por su acompañamiento en mi afán por alcanzar mi sueño.

A mi primo Eliecer por sus acertados consejos.

Y a todos los que de una u otra manera aportaron para la consecución de uno de mis más grandes anhelos.

William David Quintero G.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los profesores de la Universidad del Valle sede Palmira que participaron en mi formación.

A mi asesor de trabajo de grado Álvaro Cuadros por su orientación a la hora de construir este proyecto.

A la Institución Educativa Francisco Antonio Zea por permitirme desarrollar este proyecto, por su colaboración y disposición.

Finalmente agradezco a todos mis compañeros y amigos por los momentos compartidos que alegraron mi vida.

William David Quintero G.

RESUMEN

En este trabajo se propone una reestructuración y mejoramiento para el Área Administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea, basada en un enfoque por procesos.

En este proyecto se presenta un diagnóstico y caracterización en el cual analizamos cómo se están manejando los procesos actualmente y cuáles son sus responsables, también se realiza un estudio de estructura organizacional.

Luego se plantea un diseño de políticas, estrategias y objetivos para el Área, se documentan los procesos mejorados presentando una ficha, procedimientos y formatos que contiene cada proceso.

Finalmente se plantean unos indicadores los cuales serán utilizados para medir y establecer mejoras en la mencionada Área.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	4
1.2.1 Formulación del problema	5
1.2.2 Sistematización del problema	5
1.3 JUSTIFICACION.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 MARCO REFERENCIAL	8
1.5.1 Marco teórico	8
1.5.2 Marco conceptual	12
1.5.3 Marco contextual	14
1.5.4 Marco legal	15
1.6 ESTRATEGIA METODOLOGICA.....	16
1.6.1 Tipo de estudio	16
1.6.2 Metodo.....	16
1.6.3 Herramientas de recoleccion de datos	17
2. DIAGNOSTICO Y CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN	19
2.1 ASPECTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA ACTUAL.....	20
2.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES	22
2.2.1 Estructura organizacional	26
2.3 IDENTIFICACION DE PROCESOS.....	29
2.3.1 Proceso de compras.....	30

2.3.2 Proceso de talento humano	32
2.3.3 Proceso de matricula y registro academico	33
3. POLITICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	36
3.1 POLITICA DE CALIDAD DEL AREA ADMINISTRATIVA	36
3.1.1 Política de calidad de los procesos administrativos de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.	37
3.2 PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	38
4. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	41
4.1 REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA Y NOMBRES DE LOS CARGOS DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION	41
4.1.1 Nombres propuestos para los cargos del área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea	41
4.2.1 Ficha de caracterización	46
4.2.2 Información especifica de la ficha de caracterización	46
4.2.3 Procedimientos	49
4.2.4 Información especifica de los procedimientos	49
4.2.5 Formatos.....	52
4.3 MAPA DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA	53
4.4 DOCUMENTACION PROCESO DE MANTEMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA	55
4.5 DOCUMENTACION PROCESO DE COMPRAS DE LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA	75
4.5.1 Calificación de Proveedores	76
4.5.2 Selección de proveedores y desarrollo de proveedores:	77
4.6 DOCUMENTACION PROCESO DE MATRICULA Y REGISTRO ACADEMICO	87
4.7 DOCUMENTACION PROCESO DE TALENTO HUMANO.....	99
4.7.1 Diseño de propuesta de Perfil de Competencias.	108

4.7.2 Descripción cuadro perfil de competencias.	108
5. FORMULACIÓN DE INDICADORES	144
5.1 Importancia de los indicadores	144
5.1.1 Criterios que se tuvieron en cuenta para la construcción de indicadores.	145
5.2 MATRIZ DE EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION PROCESOS DE APOYO Y SOPORTE	146
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
6.1 CONCLUSIONES.....	149
6.2 RECOMENDACIONES.....	150
BIBLIOGRAFIA.....	152

INDICE DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Caracterización del Área Administrativa en la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.....	24
Cuadro 2. Estructura para documentar los procedimientos	51
Cuadro 3. Codificación de formatos.....	52
Cuadro 4. Procedimiento de Mantenimiento.....	57
Cuadro 5. Procedimiento de inventarios de activos fijos	61
Cuadro 6. Formato Hoja de vida de equipos	66
Cuadro 7. Formato hoja de vida de equipos de computo.	67
Cuadro 8. Formato entrega de activo fijo.....	69
Cuadro 9. Formato devolución de activo fijo.....	70
Cuadro 10. Formato Plan de mantenimiento preventivo equipos informáticos. .	72
Cuadro 11. Formato mantenimiento de equipos.....	73
Cuadro 12. Formato Solicitud de asistencia técnica	74
Cuadro 13. Relaciones básicas entre el comprador y el proveedor.....	76
Cuadro 14. Procedimiento de Compras.....	79
Cuadro 15. Formato orden de compra.....	84
Cuadro 16. Formato entrega de productos de la institución.	85
Cuadro 17. Formato evaluación de Proveedores	86
Cuadro 18. Procedimiento Proceso de Matricula.....	89
Cuadro 19. Ficha de matricula.....	94

Cuadro 20. Procedimiento de Registro Académico	97
Cuadro 21. Procedimiento proceso Inducción y Formación	101
Cuadro 22. Formato de Capacitación.	105
Cuadro 23. Formato solicitud de capacitación.	106
Cuadro 24. Formato Plan de Capacitación.	107
Cuadro 25. Perfil de competencias Secretaria de Rectoría.	110
Cuadro 26. Perfil de competencias Secretaria externa.....	113
Cuadro 27. Perfil de competencias Secretaria Interna.	116
Cuadro 28. Perfil de competencias Auxiliar Administrativo Externo.	119
Cuadro 29. Perfil de competencias Auxiliar Administrativo Interno.....	122
Cuadro 30. Perfil de competencias Tesorero.	125
Cuadro 31. Perfil de competencias Auxiliar de Tesorería.....	129
Cuadro 32. Perfil de competencias Coordinador de Servicios Generales	132
Cuadro 33. Perfil de competencias Celador	135
Cuadro 34. Perfil de competencias Jardinero.....	138
Cuadro 35. Perfil de competencias Mensajero.	141
Cuadro 36. Matriz de evaluación de indicadores de gestión Procesos de Apoyo y Soporte.	147

INDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama institución Educativa Francisco Antonio Zea.....	28
Figura 2. Operación de un sistema basado por procesos.	39
Figura 3. Propuesta de organigrama area administrativa Institución Educativa Francisco Antonio Zea.....	43
Figura 5. Esquema metodológico para caracterización y documentación	46
Figura: 6. Mapa de procesos institucion educativa Francisco Antonio Zea	54
Figura 7. Ficha de caracterización Proceso de Mantenimiento	56
Figura 8. ficha de Caracterizacion Proceso de compras.	78
Figura 9. Ficha de caracterización Proceso de Matricula	88
Figura 10. Ficha de caracterización Proceso de Registro Académico.....	96
Figura 11. Ficha de caracterización Proceso de Talento Humano	100

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Encuesta Análisis de cargos.....	154

TITULO

PROPUESTA DE REESTRUCTURACION Y MEJORAMIENTO EN EL AREA
ADMINISTRATIVA PARA LA INSTITUCION EDUCATIVA
FRANCISCO ANTONIO ZEA

INTRODUCCION

En el ámbito mundial existe una tendencia orientada a optimizar los procesos administrativos como metodología apropiada para lograr plenamente la satisfacción del cliente interno y externo de las organizaciones; en este sentido hoy es evidente la importancia de la documentación y estandarización de las operaciones derivadas de las unidades administrativas y la interrelación e integración de esta gestión a lo largo y ancho de la organización.

Lo anterior se acopla en este documento, con la definición de una gestión por procesos, una manera de definir a la organización y por tanto, una nueva forma de gestionarla. Esta propuesta observa la Institución Educativa Francisco Antonio Zea, FAZ, como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente y que procuran estar interrelacionados. Por tanto, la atención se centra en todos y cada uno de estos procesos con el objetivo de disminuir la variabilidad no deseada de los mismos y mejorar la eficiencia de la organización.

Una diferencia marcada en este estudio, es la de implementar dicho enfoque en una institución del Estado, en transformaciones de estandarización, que en ocasiones y debido a su carácter público genera concepciones burocráticas arraigadas a lo largo del tiempo. Además, considerando que los procesos son secuencias de actividades que aportan valor añadido al cliente, este adquiere la mayor importancia en la gestión de aquellos.

Surge como requisito y promoción la adopción en las entidades públicas colombianas de un enfoque basado en procesos, en el que se identifica y gestiona, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí como elemento fundamental que les permite ganar en efectividad en el cumplimiento de

su responsabilidad social y en el servicio a todos los usuarios que integran el sistema.

Esta propuesta de reestructuración y mejora del área administrativa para la Institución Educativa Francisco Antonio Zea, agrupa y correlaciona los parámetros basados en el Sistema de Gestión por procesos que integran la administración, con el fin de mantener el rumbo correcto hacia una dirección publica efectiva y el desarrollo integral de la entidad.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES

Actualmente uno de los factores que afecta directamente a las organizaciones, es el ineficiente desarrollo de un sistema de control que permita medir y evaluar el output de los procesos y el funcionamiento de estos además de permitir medir la satisfacción del cliente. No obstante, gracias a un sistema de control de gestión por procesos se puede determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y generando el contexto adecuado para planificar y emprender acciones de mejora¹.

Siendo consecuentes, un sistema de gestión por procesos surge como alternativa de solución con mayor viabilidad a la que se puede recurrir para diseñar un plan de reestructuración administrativa que permita que la organización funcione correctamente, de esta manera se logrará integrar a la empresa en todo su conjunto logrando que se considere como un sistema abierto que interactúe de manera positiva tanto en su interior como en su exterior (medio ambiente externo).

De otro lado se tiene que el diseño de un plan de reestructuración administrativa permite la identificación y corrección de errores que están afectando a la organización, además el proceso de diseño de las organizaciones permite mejorar la estructura administrativa suministrando criterios técnicos y metodológicos para gerenciar la organización de manera adecuada que permitirá elevar la capacidad institucional y lograr una mayor efectividad en la gestión.

En Colombia el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, ha orientado sus acciones a satisfacer las necesidades de la

¹ NTCGP 1000

comunidad, y consecuente con este propósito ha emprendido acciones de acercamiento institucional a efectos de acompañar el desarrollo de modernización de las instituciones públicas territoriales. El fin primordial de estos procesos de modernización de las organizaciones no es otra que la de mejorar el desempeño de las entidades públicas, de nivel nacional y territorial, teniendo en cuenta los planes de desarrollo tanto del orden nacional, como departamental y municipal, para lo cual se hace necesario la elaboración de un estudio mediante el cual las instituciones públicas proyectan el cumplimiento de las políticas, objetivos y misión, en busca de mejores prácticas que permitan reformar y mejorar la prestación de sus servicios.

1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La Institución Educativa Francisco Antonio Zea de Pradera es una institución que presta el servicio de educación preescolar, básica y media académica basada en principios de formación moral que permite que los alumnos se formen integralmente.

El problema al cual se le pretende dar solución en este estudio, se origina en la desorganización administrativa de la institución, de ahí nace la necesidad de diseñar una propuesta de reestructuración y mejoramiento basada en procesos, fundamentado en mejorar la calidad del servicio prestado por la institución.

Actualmente, esta institución no tiene establecido cuales son las tareas o actividades que pueden hacer parte de un proceso tendiendo a omitirse o a duplicarse, por tanto, las personas que implícitamente las ejecutan no son conscientes de que trabajan en una cadena de valor añadido a un cliente cuyo output será el input de otro proceso. Como consecuencia de lo anterior no existe una coordinación de actividades que dirijan y controlen la organización, derivando a una gestión ineficiente que no prevé planificación.

Ahora bien, desde un punto de vista de la gestión por procesos la institución se debe concebir como un sistema interrelacionado lo que permite una orientación a procesos que supone la identificación y gestión sistemática. Bajo esta afirmación una debilidad que ocupa gran dimensión es la no identificación de la organización como un conjunto de procesos que se realizan simultáneamente.

De continuar los problemas expuestos anteriormente la institución tendrá inconvenientes en el momento que preste el servicio a sus clientes, esto implica que se pueda ver afectada la imagen de la institución. De otro lado, se reduce la coordinación entre las funciones y se limitará el desarrollo de las actividades específicas que desempeña cada miembro de la institución.

1.2.1 Formulación del problema

Frente a lo anterior ¿Cómo se puede reestructurar y mejorar el área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea bajo el enfoque de gestión por procesos?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Qué dificultades presenta la Institución Francisco Antonio Zea en el área administrativa?
- ¿Cuáles son las políticas, estrategias y objetivos que deben ser planteados para el óptimo funcionamiento del área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea?
- ¿Cuáles son y como deben ser documentados los procesos que integran el área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea?
- ¿Cuáles son los indicadores que permiten medir la gestión de la administración en la Institución Francisco Antonio Zea bajo un enfoque por procesos?

1.3 JUSTIFICACION

Por lo expuesto, se considera que el presente problema de investigación tiene una gran importancia pues permitirá optimizar los diferentes procesos del área administrativa de la Institución Francisco Antonio Zea, contribuyendo a un cambio operativo y de actitud, tanto en los directivos de la institución como con sus colaboradores para desarrollar labores más independientes y más eficientes.

Mediante la realización del presente trabajo será posible dar aplicación a una serie de teorías concernientes a la gestión por procesos en el área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea. Esto permitirá contrastar las diferentes propuestas de los teóricos consultados y la aplicación de manera eficiente del modelo.

De otro lado, la realización de este trabajo va más allá de la culminación de la etapa formativa de pregrado, este proyecto se constituye en la demostración de la calidad y formación académica que dedica a sus estudiantes la Universidad del Valle, comprometiendo a los autores con el desarrollo y bienestar de la región; además, de facilitar herramientas y oportunidades de progreso.

Finalmente se espera que el diseño del plan propuesto en este trabajo se emplee como una herramienta para la institución que le facilite y oriente cada uno de los procesos que se deben de llevar a cabo en el área administrativa de la Institución.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejoramiento en el área Administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea, basada en un enfoque por procesos.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Establecer un diagnóstico que identifique la situación actual del área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.
2. Diseñar y proponer políticas, estrategias y objetivos para el área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.
3. Documentar los procesos mejorados y más relevantes del área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.
4. Formular indicadores que midan el sostenimiento y establezcan mejoras para el área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.

1.5 MARCO REFERENCIAL

A continuación se describen los marcos de referencia teórico, conceptual, contextual y legal en los que se soporta el desarrollo del presente estudio.

1.5.1 Marco teórico

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos en las Organizaciones, es la forma más eficaz para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Su implementación permite definir todos los recursos, las metodologías, los programas, el responsable de cada proceso y todos los aspectos que la Dirección Organizacional considere para asegurar la satisfacción de los usuarios internos y externos; con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Sintetizando lo escrito por la mayoría de autores y lanzando una conclusión anticipada, los beneficios de la gestión por procesos facilita a la Organización tener una visión más allá de sus límites funcionales, mostrando la interrelación de todos los procesos como un sistema que contribuye, de forma conjunta, a satisfacer las necesidades de los usuarios ya que una de sus características es la delimitación de responsabilidad en relación a un proceso determinado, apareciendo pues el llamado “*propietario del proceso*”, quien es parte indisoluble del mismo por sus conocimientos y dominio acerca de las acciones y decisiones implicadas en el propio proceso.

Antes de proceder a desarrollar las diferentes temáticas de este marco teórico es pertinente definir el tema o concepto principal que atañe este estudio. Para Richard Chase y Nicholas Aquilano² un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios,

² CHASE R y AQUILANO C. Administración de la producción y operaciones para una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw Hill, Ed 10. México, 2006. P114.

mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales.

Proceso se define según ISO 9000:2000³ como “...*toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida.*” Y, complementando esta afirmación según la Asociación Americana de la Calidad (ASQ), entidad que regula la herramienta, un proceso no es más que:

“...un grupo o serie de actividades y tareas relacionadas lógicamente, envolviendo personas, procedimientos máquinas, equipos y documentos necesarios para intercambiar materiales y/o información dentro de las especificaciones de salida de un producto, servicio o información”⁴.

Frente a lo anterior e integrando el enfoque de gestión por procesos en una organización, Cesar Camisón⁵ y sus coautores exponen que este direccionamiento encierra un significado como la implicación, planificación, organización, control y dirección de las actividades diferente a lo que podría ser un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una tarea o varias.

Ahora bien, antes de seguir avanzando en definiciones y gracias a la diferente lectura del estado del arte del objeto de estudio, se debe tener en cuenta que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados. Se debe tener presente esta justificación pues la gestión por procesos, de ser vista como una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tiene lugar en una entidad, de igual manera se hace necesario considerar no sólo procesos productivos o relativos al área objeto social.

Siguiendo un orden teórico lógico, autores como Joseph Juran y William Edwards Deming, afirman que para gestionar los procesos de manera efectiva resulta

³ Sistema de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario, Secretaria General ISO. Ginebra, 2000

⁴ American Society Quality, ASQ. Estados Unidos, 2009.

⁵ CAMISON C, Cruz S y Gonzalez T . Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson. España, 2007. P1118.

imprescindible identificar todos los procesos que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta que para ser considerados como procesos deben cumplir unas determinadas características. Ambos autores coinciden en afirmar que para administrar procesos en primera instancia deben ser definidos, conocer los límites que acotan adecuadamente el comienzo y la terminación, poder ser representados gráficamente, poder ser medidos y controlados y la inminente existencia de un responsable.

Retomando a Camisón⁶ y luego de comprender el concepto de gestión es preponderante caracterizar los pasos a seguir en el modelo. Para este caso el autor formula un algoritmo que se resume a continuación. Como primera medida afirma, se debe asignar y comunicar la misión del proceso y su objetivo, además de los límites de este. En segunda instancia se debe planificar el proceso, para ello se realiza una representación gráfica del proceso y señalar los indicadores y medidas del proceso. Posteriormente, se debe establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos, asignar los recursos necesarios y ejecutar el proceso. En última instancia, realizar las mediciones y el seguimiento respectivo del proceso acompañado de acciones correctoras y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto al objetivo.

Posterior al funcionamiento del proceso, es indispensable evaluar la validez y vigencia del proceso. Para este punto Mercedes Moneira Delgado explica en el artículo *“Gestión por Procesos en las instituciones de Información”*, el método Deming que permite la mejora continua, el desarrollo y la reingeniería de los procesos y afirma:

...para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos se emplea frecuentemente el ciclo de Deming o PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) donde, según la Norma ISO 9001: 2008, en la fase “P” se establecen los objetivos y los procesos de acuerdo con los requerimientos y políticas de la organización; en la fase “H” se ejecuta aquello que se planificó y en la fase “V” se siguen y evalúan los

⁶ CAMISON, Op Cit p. 867.

procesos y resultados; finalmente, en la fase “A” se desarrollan acciones para mejorar el proceso. En este caso, el término apropiado que se sugiere asignar es el de rehacer o ajustar porque realmente es lo que se realiza en este paso.

Esta propuesta es un plan cuya aplicación resulta muy útil en la gestión por procesos, ya que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier área de la organización y permite que cada uno de los colaboradores en orden de jerarquía formulen un plan de mejora, ejecuten el plan y se observe si los objetivos planeados se han alcanzado.

Siguiendo la completa exposición de Camison y generando un nuevo aporte, se encuentra la clasificación que dicta sobre los tipos de procesos, aunque afirma que no es unánime el grupo de trabajo destaca la caracterización de acuerdo a su misión.

De acuerdo a este ordenamiento se encuentran en primer lugar los Procesos Operativos o de valor, que son entendidos como los que transforman recursos para posteriormente obtener productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes. En síntesis y con base a la Norma ISO 9001:2008 corresponden al objeto social de la organización o mejor aun son eje central de producción.

Posteriormente el autor evidencia los procesos de apoyo, que sencillamente corresponden al proceso del área de recurso o talento humano y que incluye otros subprocesos o procedimientos, como el reclutamiento, selección, contratación y promoción entre otros.

Siguiendo con esta clasificación, en tercer lugar se encuentran los Procesos de Gestión. Frente a estos el autor explica “...aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante actividades de evaluación, control, seguimiento, y medición.”. En otro aparte añade “...algunas organizaciones pueden tener procesos de gestión específicos, como, por ejemplo, gestión de

clientes o gestión de proyectos.”. Básicamente estos procesos basan su actuación en el control y medición de los otros procesos.

En última instancia se encuentran los Procesos de Dirección, que se constituyen en procesos de formulación, comunicación y revisión de estrategias, además de los de comunicación y revisión de resultados. Estos básicamente y en su mayoría son ejecutados por la alta gerencia de la compañía

1.5.2 Marco conceptual

A continuación, se presentan los conceptos de mayor relevancia que sirven como guía en el estudio.

Acción de mejoramiento: Medida deliberada de cambio para incrementar la eficiencia y eficacia de las organizaciones⁷.

Actividades: Tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. Normalmente se desarrollan en un departamento o función⁸.

Competencia Laboral: Es la capacidad demostrada por una persona para contribuir a la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia de la organización⁹.

Diagrama: Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales¹⁰.

Diseño de Cargos o Puestos: Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los

⁷ FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill. México, 2006.

⁸ MARTINEZ, C. Análisis de la implementación de la calidad ISO 9000. Editorial work study 429p

⁹ ZGAIB, Mariam, Servicio Nacional de Aprendizaje, Metodología para evaluar y certificar Competencias Laborales.

¹⁰ FRANKLIN, Op. Cit.

requisitos personales de su ocupante¹¹. Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales: El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar; cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones; a quién debe reportar el ocupante del puesto, es decir la relación con el jefe y, a quién debe supervisar o dirigir el ocupante. Por otro lado existen variables de diseños de puestos, tales como la variedad de tareas, variedad de conocimientos, autonomía, obligatoriedad y conocimiento de los resultados de trabajo.

Gestión por procesos: Actividades coordinadas para dirigir y coordinar una organización previamente planificadas para conseguir objetivos. Por tanto es una práctica que consiste en gestionar cada uno de los procesos que tiene lugar en la organización¹².

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad¹³.

Input: Entrada principal recurso con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definida. El input proviene de un suministrador y justifica la ejecución sistemática del proceso¹⁴.

Procedimientos: Secuencia de las tareas específicas para realizar determinados trabajos¹⁵.

Procesos: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida con valor añadido al cliente¹⁶.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos "El capital humano en las organizaciones". Editorial Mc Graw Hill, 8ª Ed. México, 2007.

¹² CAMISON, Cesar. Gestión de la calidad: Conceptos enfoques modelos y sistemas. Editorial Person, España 2007.860p

¹³ CAMISON, Op Cit p. 427

¹⁴ HAMMER, Michael. Auditoria de los Procesos, Harvard Bussinnes Review. Abril 2007

¹⁵ FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill. México, 2006.

¹⁶ CAMISON, Op. Cit p. 864

Output: Salida, recurso con calidad exigida por el estándar del proceso, destinado al usuario o cliente. Final de los procesos de la cadena de valor que tiene un valor intrínseco, medible o evaluable para su cliente o usuario¹⁷.

Sistema: Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados¹⁸.

1.5.3 Marco contextual

La Institución Educativa Francisco Antonio Zea fue fundada en julio 20 de 1959 en el municipio de Pradera, mediante acuerdo municipal No. 14; dando inicio a sus labores el 3 de septiembre de 1959 bajo licencia de funcionamiento expedida en la Resolución No. 3925 de septiembre 25 de 1961. Cuenta con dos satélites: una en el corregimiento de Lomitas, en donde paulatinamente se introdujo el bachillerato de 6º a 11º; el segundo satélite se encuentra ubicado en el corregimiento de La Tupia, el cual ya logró también implementar el bachillerato completo.

A partir del período lectivo 1986-1987 la institución amplía su cobertura a la jornada de la tarde, con los grados de sexto a undécimo. En julio de 1975 graduó su Primera Promoción de Bachilleres. Desde ese momento hasta la fecha ha dado, año tras año, grupos de jóvenes de los cuales en la actualidad hay muchos ubicados en importantes empresas a nivel departamental y nacional. La Institución ha graduado 33 promociones de bachilleres en una trayectoria de muchos años de servicio a la comunidad pradereña.

Ahora, con la fusión de las instituciones educativas aspira a seguir posicionado como la más importante institución educativa del municipio;

¹⁷ Hammer, Op Cit p 236

¹⁸ FRANKLIN, Op. Cit

conscientes de ello, sus directivas con el ánimo de mejorar la calidad de su servicio y alcanzar los objetivos estratégicos planteados en su plan de desarrollo, han optado por realizar un diagnóstico en cada uno de los procesos que conforman la institución; el cual ha arrojado como resultado una serie de aspectos que deben ser abordados para lograr las metas proyectadas.

1.5.4 Marco legal

El Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” establece que con el fin de mejorar la competitividad en las entidades públicas, deben adoptar sistemas de gestión por procesos y eficiencia administrativa.

Para tal caso la Ley 872 de 2003, crea el Sistema de Gestión de la Calidad de las entidades del Estado como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El Decreto 4110 de 2004 reglamenta esta Ley y adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

El capítulo II de esta misma ley hace referencia a la certificación, procedimiento mediante el cual una tercera parte da constancia por escrito o por medio de un sello de conformidad de que un Sistema de Gestión de la Calidad en un organismo o entidad pública cumple los requisitos especificados en una norma o reglamento.

Por otro lado, la circular externa No. 100-003 expedida por el Departamento de la Función Pública genera directrices sobre las funciones y competencias laborales para los empleados públicos. Así pues, aunque no exista una política específica en cuanto a este tema si es requisito por parte de los entes territoriales instaurar un estándar que permita evidenciar las funciones de cada uno de los colaboradores en una organización.

1.6 ESTRATEGIA METODOLOGICA

Gracias a la delimitación del objeto de estudio y teniendo claro los alcances que deben asumir los objetivos, es necesario adoptar un plan o estrategia para obtener la información requerida, un marco de referencia metodológica que permita identificar, clasificar y ordenar la información de manera que el autor pueda dar respuesta al problema planteado.

1.6.1 Tipo de estudio

El trabajo se desarrolla bajo tres tipos de estudios: exploratorio, descriptivo y analítico.

Trata el enfoque exploratorio, como consecuencia a que el tema no ha sido abordado con anterioridad en la institución educativa; además, en primera instancia el autor realiza un diagnóstico y una caracterización de la organización donde se pretende reestructurar y mejorar la gestión por procesos, lo que posiblemente aumente el grado de familiaridad con aspectos desconocidos.

Se vincula un estudio descriptivo, puesto que la recolección de determinada información acude a diferentes técnicas como la observación, entrevistas y cuestionarios, que se utilizan para caracterizar cada uno de los procesos en la institución.

Por último, el estudio analítico se utiliza para poder clasificar y evaluar la información.

1.6.2 Método

El camino que sigue al logro de los objetivos es mixto. Es una combinación de procesos cuantitativos y cualitativos que ayudan a describir y caracterizar cada

una de las actividades para la implementación de un sistema de gestión por procesos. Ambos expresan y se relacionan con la naturaleza del problema planteado.

El proceso cuantitativo se utiliza en la búsqueda de información referente a determinadas características, como habilidades que poseen y actividades que realizan los colaboradores de la organización. Posteriormente se operacionaliza las diversas variables que componen el estudio. Al indagar de esta forma, el trabajo toma un sentido sistémico permitiendo analizar de manera clara.

La aplicación del método cualitativo delimita y aborda el problema; también guía el estudio y lo define en forma precisa. La base o ejes temáticos se trazan bajo el sistema de gestión por procesos.

1.6.3 Herramientas de recolección de datos

La información se obtiene a través de fuentes primarias y secundarias. Así mismo, se utiliza un sistema de observación participante para la interacción con cada uno de los colaboradores que integran la institución y conocen las actividades que realizan.

La observación participante permite valorar y examinar los procesos actuales y la implementación del sistema en ellos, es decir, se interactúa y al mismo tiempo se codifica la información arrojada para ser estructurada. Esta herramienta en primera instancia establecerá la situación actual en la institución en el área administrativa frente a la gestión por procesos.

A lo largo del desarrollo del proyecto, el autor utiliza diversos formatos que agrupan la información recolectada para relacionar diversas variables, dependiendo al enfoque delimitado.

En segunda instancia, la interacción con el personal directivo provee una revisión de los objetivos, políticas y estrategias que direccionan el proceso, para posteriormente establecer indicadores que midan la gestión por procesos en el área administrativa.

2. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La primera etapa que se establece en el desarrollo de este estudio es el diagnóstico de la situación actual de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea en el área administrativa. Se elabora a partir de reuniones realizadas con diferente personal del centro educativo y de una encuesta aplicada a cada uno de los colaboradores.

En esta parte conviene identificar diferentes variables que logran evidenciar el funcionamiento existente del área que se pretende reestructurar y mejorar. No obstante, aunque este trabajo tiene como base el enfoque por procesos, es importante discutir varios aspectos externos que justifican el cambio y manifiestan la relación entre el nuevo direccionamiento y las variables que integran funciones de los colaboradores, direccionamiento estratégico y estructura organizacional entre otros.

El propósito es básicamente examinar la problemática y debilidades existentes, a partir de la observación y percepción de cada uno de los funcionarios frente a las actividades que realizan, personal que se encuentra directamente involucrado en la ejecución de los procesos que tal vez no reconocen pero de los que ofrecen justificación de la forma como conciben el desarrollo de las distintas tareas, lineamientos y procedimientos existentes.

La segmentación de esta primera parte se define de la siguiente manera: particularidades de planeación estratégica, misión y visión de la institución. En segunda instancia, análisis de datos derivados de la observación, entrevistas y una encuesta aplicada a todos los colaboradores sobre el cargo que ocupan, funciones y objetivos en la organización. Gracias a este ítem, se logra identificar cada uno de los procesos que deben ser documentados. Por último se define la estructura organizacional de la institución.

Esta división se contempla desde una percepción, acercamiento y conceptualización básica de la organización. De allí que este estudio se basa a partir de un pensamiento constructivo y preparación técnica del proceso, pero sobre todo el preponderante cambio organizacional que puede generar. El diagnóstico presentado permitirá en el siguiente capítulo la elaboración de un plan conjunto de mejoramiento para el área, tendiente a buscar el direccionamiento por procesos en la institución.

2.1 ASPECTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA ACTUAL

Como respuesta a los tiempos actuales de intenso cambio y competencia, las organizaciones educativas se han visto obligadas a aumentar su eficacia, a desarrollar a plenitud sus capacidades y agregar valor a sus estudiantes y demás grupos de interés. Para lo anterior la política nacional de educación compromete a cada institución a establecer criterios y parámetros técnicos cualitativos que contribuyan al mejoramiento, calidad y equidad de la educación en todos los niveles y modalidades.

El Plan de Desarrollo Educativo para el periodo 2006-2010 propone una cantidad de estrategias para dar respuesta a las necesidades sobre ampliación de cobertura y mejoramiento de la calidad de la educación. Por tanto el fortalecimiento y eficiencia en la prestación del servicio es un aspecto totalmente relevante.

Actuando bajo estos parámetros, las áreas administrativas de cada institución aunque no se encuentren vinculadas directamente al proceso académico actúan en procesos de apoyo que se deben articular con los procesos de valor para que en conjunto logren los objetivos planeados por parte del Ministerio de Educación¹⁹.

¹⁹ Ministerio de Educación Nacional. Plan de Desarrollo Educativo, Informe de Gestión Agosto de 2006 a Noviembre de 2009. Bogotá, 2009.

Al presente, la Institución Educativa Francisco Antonio Zea establece con claridad la propuesta generada por parte del Ministerio de Educación Nacional, proporcionando al entorno donde actúa claridad del objeto de su existencia, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que deben guiar a sus colaboradores.

Sin ir más allá, lo anterior se vincula proporcionalmente a conceptos de Planeación Estratégica. Una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Un tema de vital importancia y bastante útil para el desarrollo de la implementación de un sistema de reestructuración y mejoramiento por procesos en la Institución. Por tanto, a continuación se describe la misión y visión que direcciona la institución.

MISION

La Institución Educativa “FRANCISCO ANTONIO ZEA” del municipio de Pradera (Valle), con una población pluricultural, ofrece a los y a las estudiantes formación en valores, saber científico y tecnológico que le permite convivir y desempeñarse exitosamente en la sociedad.

VISION

La Institución Educativa “FRANCISCO ANTONIO ZEA” del municipio de Pradera (Valle), con una población pluricultural, espera, para el año 2014, ofrecer una educación de calidad en ciencia, tecnología y liderazgo.

Realizando un breve recorrido por cada uno de los criterios, se observa que la Misión existente en el ente académico describe la naturaleza y objeto de la Institución evidenciando su alcance y compromiso con sus clientes en este caso los estudiantes.

Por otro lado, la visión vigente en la institución provee un marco de referencia de lo que quiere ser en el futuro, señalando rumbo y dirección y rompiendo con el paso del tiempo un nuevo fundamento competitivo de motivación.

Entonces, se puede asegurar que estos dos referentes estratégicos, satisfacen las necesidades tanto internas como externas, ambos comunican lo que hace la institución y la relación entre su objeto social y quien se beneficia de este, además de revelar que los procesos que se desean plantear deben conducir al cumplimiento de este direccionamiento estratégico.

2.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

A continuación se presenta la caracterización del personal del área administrativa en la Institución Educativa Francisco Antonio Zea en variables que ayudan a identificar y aclarar la labor de cada uno de ellos. Todo como resultado del trabajo realizado a través de la observación y entrevistas realizadas a las personas que conforman el área.

Al presente la Institución Educativa cuenta con 21 colaboradores en el área administrativa distribuidos en 11 cargos de acuerdo a las funciones que desarrollan en el establecimiento. No obstante, no existen áreas establecidas o procesos que indiquen qué papel debe asumir cada uno de ellos por tanto, es posible que no se establezca un referenciamiento y objetivo exacto de cada uno de los funcionarios.

El cuadro 1. Presenta de manera general lo recogido a cada uno de los funcionarios encuestados. En primera instancia la columna Nombre del Cargo, evidencia el nombramiento por decreto a la persona que posteriormente desempeña el cargo. Luego a este ítem se encuentra el Oficio, es simplemente la actividad que realiza la persona nombrada y que informalmente se designa en la organización. Luego, se encuentra el Área en la que se encuentran constituidos

todos los cargos y a la cual se aplicará la reestructuración y mejoramiento de acuerdo al enfoque por procesos. La cuarta, quinta y sexta columna señalan el jefe inmediato, tiempo del colaborador más antiguo en el cargo y cargos ocupados en la institución respectivamente. Finalmente la columna Objetivos del Cargo, explica a que apunta la función desempeñada.

Cuadro 1. Caracterización del Área Administrativa en la Institución Educativa FAZ

Nombre del Cargo	Oficio	Área	Jefe Inmediato	Antigüedad en el Cargo (años)	Cargos Ocupados	Objetivos del Cargo
Auxiliar Administrativa	Secretaria de Rectoría	Administrativa	Rector	33	Bibliotecaria-Secretaria-Tesorera	Gestionar y apoyar cada una de las actividades requeridas en la dirección
Auxiliar Administrativo	Secretaria	Administrativa	Rector	11	Ayudante de oficina-Aux. Administrativo	Responder por el maneja programa de calificaciones y del sistema SIMAT
Secretario	Secretaria	Administrativa	Rector	4		Responder por el maneja programa de calificaciones y del sistema SIMAT
Secretario	Secretaria	Administrativa	Rector	26	Bibliotecaria-Operario Aux. de Secretaria	Responder por el maneja programa de calificaciones y del sistema SIMAT
Auxiliar Administrativo	Aux. de Tesorería	Administrativa	Rector	8	Aux. de Enfermería	Apoyar las funciones o tareas de la oficina de tesorería
Auxiliar Administrativo	Tesorero	Administrativa	Rector	35	Bibliotecaria	Manejo de recursos económicos de la institución
Operario con Funciones de oficinista	Operario	Administrativa	Rector	4		Responder por el maneja programa de calificaciones y del sistema SIMAT
Auxiliar de Servicios Gral.	Mensajero	Administrativa	Rector	39		Cumplir con todos los servicios necesarios de mensajería de la Institución
Auxiliar de Servicios Gral.	Aseador (4)	Administrativa	Rector		Aseador	Velar por el aseo y limpieza de las zonas adjudicadas
Auxiliar de Servicios Gral.	Jardinero	Administrativa	Rector	7	Aseador Jardinero	Velar por el aseo y limpieza de las zonas adjudicadas y mantenimiento de las zonas verdes.
Vigilante	Vigilante (8)	Administrativa	Rector		Vigilante	Responder por la seguridad de la institución tanto interna como externa

Fuente: el Autor

La anterior identificación es de sensible importancia para el establecimiento de los procesos de apoyo que tiene a cargo el área administrativa en la institución y evidencia la necesidad de reorganización.

El análisis hecho en el área, identifica claramente falencias que afectan el adecuado funcionamiento de la Institución, situación que se ha hecho evidente en la forma cómo se ejecutan en las distintas dependencias los procesos y funciones propias de los cargos, afectando con esto los niveles de eficiencia tanto al interior como hacia el exterior del ente educativo.

Se puede afirmar que de los once cargos, cuatro corresponden a Auxiliar Administrativo y tres de estos desarrollan las mismas funciones, creando ambigüedad, carencia de focalización y posible repetición en las actividades que deben desplegar.

Sumado a lo anterior, existen dos personas que realizan tareas de secretaria y se encuentran nombrados con cargos de auxiliar administrativo, pudiendo crear dualidad tanto de cargos y funciones. Es importante destacar el caso del Operario con Funciones de Oficinista donde el objetivo o actividad del cargo se encuentra dentro de los lineamientos de un Auxiliar Administrativo, por tanto su nombramiento no se ajusta a su función.

Por otro lado, la persona que desarrolla las funciones de mensajería se encuentra nombrada al igual que las personas que desarrollan las funciones de aseo, estableciendo un cargo que no ejerce la función programada. La persona que mantiene un alto índice de rotación de cargos es el colaborador que actualmente se desempeña como secretaria de rectoría.

Se puede aseverar que los cargos que agrupan mayor cantidad de personal son los operativos, desplegados en dos nombramientos, auxiliares de servicios generales y vigilantes.

También se observa que en vigencia hay colaboradores que mantienen una cantidad importante de vínculo con la institución, de estos tres se encuentran en un rango entre 30 a 40 años y uno presenta una relación de 26 años, el remanente se encuentra por debajo de los 10 años.

Hay que resaltar la importancia que juegan tres puestos que corresponden al cargo de auxiliar administrativo (1.2.6.) , puesto que son colaboradores que tienen contacto directo con los usuarios externos, por lo que es importante que adquieran mayores responsabilidades en los aspectos y labores que hasta hoy se encuentran a cargo de otros dos auxiliares administrativos, quienes en la actualidad tienen una carga administrativa muy alta y esta delegación les permitiría destinar más tiempo al desarrollo de sus actividades, para lo que es necesario establecer un marco normativo de delegaciones claro y seguro. El concepto de delegación establece claramente la entrega de responsabilidades, lo que sería un elemento importante para volver más eficientes los procesos a caracterizar.

En muchos casos algunos de los cargos se encuentran funcionando como cabezas de áreas funcionales que no pueden brindar el soporte que necesita el área central por lo que no se puede responder como se desea. Por tanto, se identifica la ausencia de soporte y apoyo desde el nivel central para llevar a cabo los procesos de apoyo, lo cual incide en que muchas veces se tramiten cosas de forma diferente y en cada uno de los procedimientos llevados a cabo, en tanto, que las consultas no resueltas entran en los procesos, por lo que es importante la difusión de procedimientos internos que son de uso común en el área, los cuales permitirían el desarrollo de actividades de una forma más eficaz.

2.2.1 Estructura organizacional

En las organizaciones la estructura organizacional es un mecanismo proyectado para facilitar el logro de sus metas. Si se presta atención, se observa a la Institución Francisco Antonio Zea como un ente educativo que no tiene delimitado

de manera óptima su estructura orgánica y por ende sus recursos se hacen limitados y deben de utilizarse eficazmente para que marche adecuadamente.

Como lo explica el lenguaje especializado, la ejecución de un sistema de Gestión por procesos supone y demanda, un cambio profundo en todos los aspectos apreciables que configuran la organización y que determinan su marcha. Aunque no existe una norma en el enfoque por procesos sobre la diagramación de la estructura orgánica, se observa que una de las posibles causas por las cuales la institución no halla delimitado el modelo es por la excesiva autoridad centralizada que coordina cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Ver Estructura Organizacional Actual (Figura # 1.)

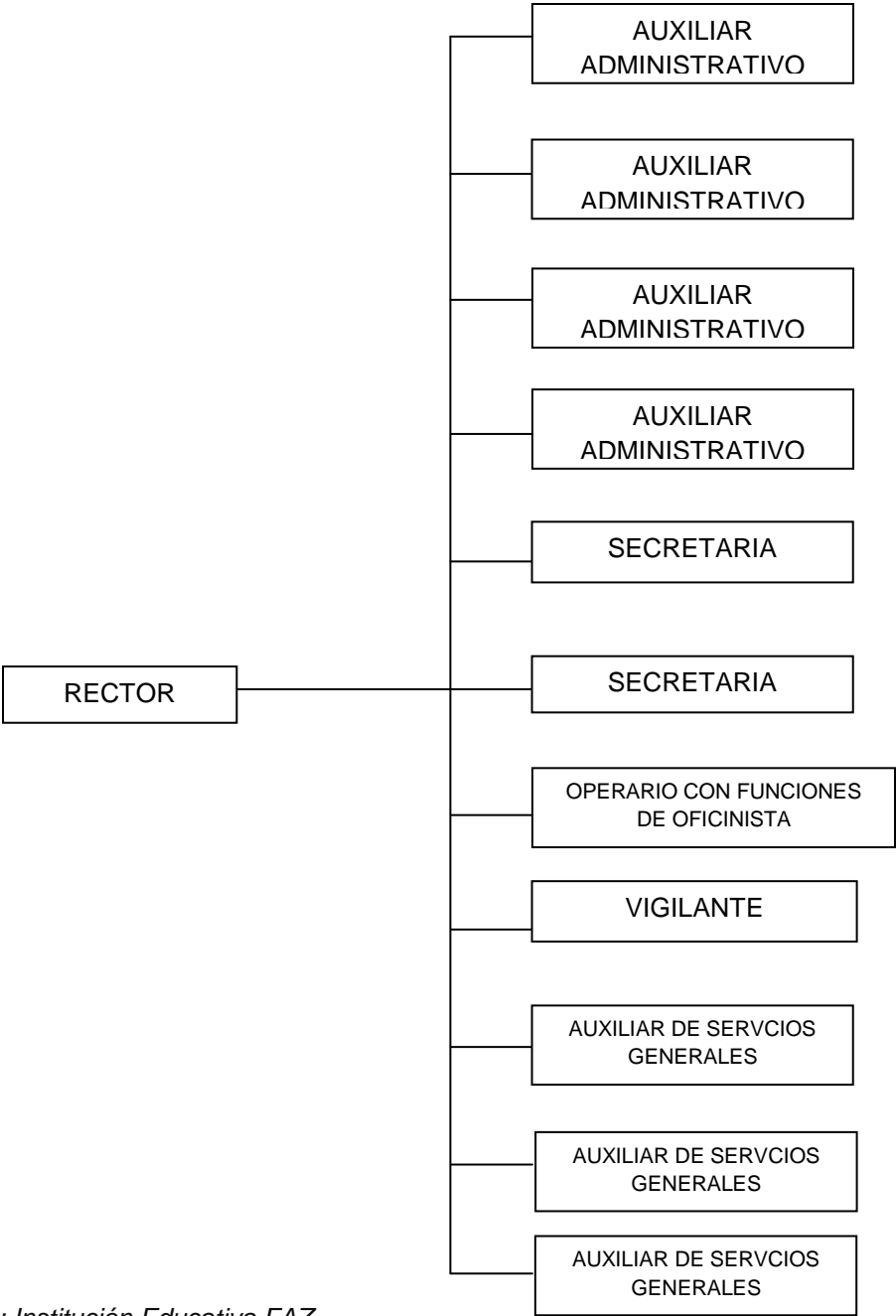
Se debe aclarar que el organigrama presentado se pone en manifiesto de acuerdo al análisis de la descripción de las actividades de los funcionarios y del ordenamiento jerárquico evidenciado por cada uno de ellos. Actualmente la institución no tiene una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad y relaciones de personal lo que puede llegar a concluir anticipadamente la carencia de líneas de comunicación y la falta de relación de posibles órganos que pueden componer la estructura.

Para mejorar lo anterior se requiere de una asignación de responsabilidades bien definidas, para lo cual se hace necesario definir funciones específicas dentro de su estructura. Por tanto, cuando más se divida el trabajo designado para cada colaborador a una actividad más limitada y concreta, se puede obtener mayor eficiencia y destreza generando mayor relación con los procedimientos inmersos en cada uno de los procesos que serán descritos posteriormente.

De acuerdo a la percepción orgánica existente, se observa y se deduce la autoridad lineal única que sostiene, donde todos y cada uno de los cargos recibe y debe de informar de las órdenes a la rectora de la institución.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Figura 1. Organigrama institución Educativa Francisco Antonio Zea



Fuente: Institución Educativa FAZ

Esta centralización, crea una sistemática y consistente concentración de autoridad pero reserva independencia en las actividades. Analizando a fondo esta situación particular y gracias a lo observado, ocurre que dos personas poseen poder de decisión importante, la secretaria de rectoría y el colaborador que tiene a cargo la tesorería, coordinando de manera articulada labores de su respectivo ámbito de acción y otras cuando la rectora no ha delegado responsabilidad o no ha ordenado funciones.

Pasando específicamente a la representación gráfica, no concurre una división ordenada y sistemática en unidades de trabajo. En primera instancia se nota una clasificación poco común del marco estructurado con tan solo dos niveles de jerarquía. Su división se encuentra tanto por funciones o cargos y nunca un área o departamentos que cualquiera que fuese posibilitaría una adecuada categorización de actividades como líneas de mando.

Por último, como consecuencia del deficiente diseño organizacional actual es indudable que las funciones se están extraviando, por tanto la organización no identifica sus clientes o otras partes interesadas, así como sus requisitos necesidades y expectativas confundiendo los resultados previstos. Esto conlleva a la no identificación de los procesos que son necesarios para producir resultados previstos.

2.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

La identificación y selección de los procesos se realiza mediante la reflexión acerca de las actividades que mayoritariamente intervienen en el logro de los resultados de la Organización y para este caso el área administrativa de la institución.

Es importante aclarar que el diseño de este estudio tan solo acopla los procesos de apoyo, ya que únicamente son los concernientes a la parte administrativa. Estos son básicamente las actividades secundarias derivadas de la labor académica de la institución.

2.3.1 Proceso de compras

El proceso de compras en la Institución, se basa en la adquisición de bienes o servicios de acuerdo a la necesidad de recursos. La institución debe de asegurar y seleccionar sus proveedores en función de su capacidad para suministrar su servicio. Es importante tener en cuenta que los dineros utilizados son girados por parte del gobierno departamental.

En este momento la persona encargada de las compras es la que se desempeña en el cargo de Tesorería apoyado en un auxiliar. Allí, se carece de una planificación en posibles compras o requerimientos más inmediatos, además de indicadores que determinen proveedores potenciales y de una evaluación de cada uno de ellos. No obstante, se observa cumplimiento en todos los requisitos exigidos para la contratación con terceros que incluyen datos de caducidad y de fechas estipuladas de entrega exigidas en pólizas de cumplimiento.

Pero como consecuencia y en relación con lo anterior, una queja generalizada se centra en la documentación exigida para suscribir distintos tipos de contratos y procesos de contratación para la adquisición de bienes y servicios al interior de la Institución, debido a que sostienen que los requisitos que hay que cumplir entorpecen el desarrollo de los mismos y mucha gente prefiere no contratar con la institución.

La dificultad se centra principalmente en los procesos de contratación de bajos montos o de corta duración en el tiempo para la prestación de algún tipo de servicio, debido a que a las personas se les exigen demasiados requisitos que en muchos casos no pueden cumplir o les implica un costo económico muy alto

poderlos obtener. Los grupos más afectados por la exigencia de documentación, son personas naturales que desarrollan labores en actividades de tipo ocasional como conferencistas, grupos artísticos, profesores temporales que vienen de otras instituciones, entre otros, quienes en muchos casos no están interesados en someterse a los complejos procesos de contratación. Adicionalmente, en los temas de cotización de pensiones y salud, existen vacíos entre la norma y la interpretación de la misma.

Los procesos de compras de software, equipos de cómputo y periféricos son demasiado complejos y demorados, e inadecuado en algunos casos, debido a la que exige la autorización previa por parte del Consejo Directivo de la Institución para la compra. En muchos casos esta autorización no se justifica, porque las compras solicitadas son prácticamente menores y no existe una dependencia con el conocimiento en el tema a quien se le debería delegar la autorización, por tal motivo se debe sumar en los procesos uno que haga referencia al de mantenimiento.

Dentro de las distintas transacciones financieras que se adelantan se encontró dificultad en la aplicación de herramientas financieras como la de flujo de caja, herramienta considerada en algunos casos como un proceso que entorpece el funcionamiento argumentando que es una tarea muy difícil. Ante esta crítica del instrumento es primordial resaltar la importancia del flujo de caja para el manejo presupuestal tanto en las dependencias, debido que éste permite realizar una proyección del uso y destinación de los recursos.

Se identificó dificultad para el manejo de la información presupuestal por lo que es importante buscar mecanismos que permitan interactuar con las personas que apoyan el proceso para concientizarlos de los distintos conceptos presupuestales y de la apropiación que realmente van a ejecutar, para que al final de la vigencia no queden faltantes en algunos conceptos o altos saldos por ejecutar.

Las disposiciones para cumplir con los requerimientos de austeridad del gasto a veces son demasiado rígidas y el no reconocimiento del proceso impide incluso la

realización de mejoras indispensables para el correcto funcionamiento de la Institución. En cuanto a los avances, surge la inquietud de por qué se pueden realizar adelantos para servicios docentes y no para compras u otros servicios, que en algunas ocasiones requieren del pago inmediato.

2.3.2 Proceso de talento humano

El fortalecimiento del recurso humano es una herramienta fundamental necesaria para la reorganización interna del área y un manejo eficiente de los procesos, puesto que la escogencia de perfiles adecuados de acuerdo a los cargos y funciones a desempeñar y la capacitación permanente contribuyen de manera categórica en la adecuada ejecución de las actividades y procesos inmersos el área que se desea reestructurar y mejorar.

Se debe de tener claridad que este proceso no vincula procedimientos de reclutamiento y selección de personal. A pesar de que la rectora es la máxima autoridad en la institución no es la encargada de identificar la necesidad de contar con una persona para desempeñar una actividad y ocupar un cargo. Estos procedimientos los lleva a cabo la Secretaria de Educación del Departamento por medio del Fondo de Servicios Educativos. Por tanto este proceso tan solo agrupa el procedimiento de inducción y formación.

La contratación de personal extra por medio de órdenes de prestación de servicios para el desarrollo de actividades relacionadas con el soporte administrativo se lleva acabo únicamente para el Revisor Fiscal. Debido a la carencia del personal suficiente, genera costos adicionales para Institución y el contratista que se vincula mediante esta figura carece de condiciones estables y seguras en cuanto al término de su vinculación, generándose con esto la apropiación de conocimiento y manejo del proceso propio del colegio en personas que por lo general están buscando condiciones mas estables en el mercado laboral.

Los funcionarios que desempeñan las diversas labores hicieron claridad que en algunas ocasiones el desarrollo de las actividades no se lleva a cabo de la forma más eficiente posible debido al vacío existente en algunos conocimientos considerados como esenciales para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos, por lo que consideraron de vital importancia el fortalecimiento del recurso humano a través de capacitación que les permita tanto reforzar como adquirir nuevos conocimientos.

Esta situación permite ver la importancia que cobra el proceso de capacitación permanente el cual hoy en día es inexistente, por lo que se hace necesario diseñar y utilizar una política que permita capacitar y mantener actualizados a funcionarios, teniendo en cuenta que también es importante que los mismos funcionarios tengan la iniciativa de solicitar aquellas capacitaciones que consideren necesarias.

La inducción en temas financieros, administrativos y de gestión pública a aquellos colaboradores que asuman cargos de este tipo, tales como auxiliares administrativos, oficinistas entre otros, es muy importante debido a que esto les permitirá tener el conocimiento necesario para asumir de la mejor forma posible las nuevas funciones a su cargo.

2.3.3 Proceso de matrícula y registro académico

Al inicio de este capítulo, en el aparte que integra planeación, se describe la estrategia de cobertura. Esta se concreta en el proceso de matrícula y registro académico para la asignación de cupos escolares. Dado que se deben asegurar condiciones de equidad para el acceso de la población más vulnerable al sistema, eficiencia en la utilización de los recursos para la transparencia en la asignación de cupos, es indispensable que estos procesos sean el resultado de una rigurosa planeación de la oferta educativa y del análisis de la población por atender; además, de estar soportados en un sistema de información oportuno y confiable. El primero asegura el día en que inician las clases, la concurrencia de todos los

factores que como los docentes, aulas y dotación posibilitan la adecuada atención a los estudiantes. El de registro, sistematiza, consolida y analiza la información de cada alumno para ayudar a mejorar la inscripción, la actualización de datos del estudiante y su ficha académica.

Actualmente estos procesos no son percibidos de manera independiente dada la relación que mantienen, no se encuentran documentados en la institución y a pesar de su importancia las personas encargadas los observan como varias actividades realizadas anualmente como consecuencia del periodo lectivo y por demanda de educación de parte de los clientes externos.

Hoy por hoy, el propietario de estos procesos se encuentra a cargo del auxiliar administrativo que en su momento tenga la menor carga laboral. Y a pesar, que implica un ejercicio de planeación sistemática, no se logra identificar para cada etapa de alguno de los procesos las necesidades de información y de recursos, las actividades, los procedimientos, responsables, el cronograma y los resultados esperados.

Una actividad que no se efectúa con regularidad es la necesidad de acompañar todo el proceso con una amplia campaña de divulgación para que toda la comunidad esté enterada de los requisitos, trámites, actividades y fechas.

Aunque en el proceso de matrícula participan prácticamente todas las áreas de las secretarías de Educación (planeación, recursos humanos, recursos físicos, financiera y calidad) el rector es el encargado de proyectar los nuevos cupos y establecer la necesidad de recursos para soportar la oferta educativa, una actividad que actualmente es direccionada por el subalterno inmediato.

Las secretarías deben de recibir y registrar las solicitudes de los nuevos estudiantes, renovar la matrícula a los antiguos y matricular a los nuevos. En este momento esta tarea se encuentra generando inconvenientes pues no se establece una comunicación directa y amplia con las directivas para asegurar que

el proceso marcha dentro de los criterios y procedimientos determinados. Entonces se hace indispensable que la rectoría defina un responsable de toda la organización y administración de las matrículas.

En esta perspectiva el Ministerio de Educación ha venido capacitando a los responsables de coordinar el proceso en cada una de las secretarías, en las metodologías y procedimientos para organizar la oferta de cupos, como también en los criterios para desarrollar el proceso de matrícula, también han sido capacitados en la utilización y manejo del programa SIMAT en el cual consigna la información de cada uno de los estudiantes que hacen parte de la Institución, la utilización de este software ha logrado hacer más efectiva la manipulación de la información.

3. POLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El objetivo de este capítulo es el de especificar los lineamientos bajo los cuales estarán enmarcados los objetivos y el accionar del sistema que se pretende crear; lo que permitirá desarrollar procesos y procedimientos coherentes y específicos, con el fin de enfocar de manera más rigurosa el logro de los estudiantes, desarrollar unidad de propósitos, alinear los procesos, aprovechar las capacidades de todo el personal, medir los procesos, tomar decisiones basadas en datos y proporcionar un mejoramiento continuo.

La aplicación de este modelo permitirá a la entidad tener una tendencia eficaz para hacer frente a los cambios imprevistos que rodea su entorno, lo cual depende de variables como sistemas de trabajo, personas y cómo la organización administra sus recursos. Para ello, en este punto, inicialmente se propone una política de calidad en la cual se exponen los lineamientos en los que debe estar encaminado el modelo operativo del proceso administrativo.

3.1 POLÍTICA DE CALIDAD DEL AREA ADMINISTRATIVA

La Política de Calidad de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea se encuentra encaminada a lograr el mejoramiento continuo de de cada uno de sus procesos. Involucra un compromiso de cumplir con los requisitos mínimos de calidad, necesarios para ofertar un modelo educativo eficaz y eficiente, que tienda a satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil.

Para el cumplimiento de esta política, se han establecido los siguientes parámetros:

- Compromiso continuo por parte de los funcionarios de cada uno de los lineamientos documentados para cada uno de los procesos administrativos que involucran la entidad.
- Formación continua del talento humano de la institución, conforme a los planes de desarrollo de la entidad, las actualizaciones del modelo educativo y el fortalecimiento de sus competencias laborales.
- Revisión periódica del funcionamiento del sistema de gestión por procesos.

3.1.1 Política de Calidad de los procesos administrativos de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.

Mantener procesos de mejoramiento continuo, a través de los cuales se apoye y soporte, de manera eficaz, eficiente y oportuna, el accionar diario de la institución.

Los objetivos generales del proceso administrativo para su sistema de gestión de la calidad, son:

- Contar con procesos administrativos que garanticen la efectividad institucional.
- Fomentar la administración del recursos humano bajo el modelo de competencias, generando en el personal un compromiso con el desempeño efectivo.
- Consolidar la cultura de planeación y autoevaluación permanente, orientada a la obtención de resultados.

- Proporcionar en las dependencias la autonomía en sus operaciones, manteniendo la unidad institucional.
- Mantener un sistema eficiente de comunicación interna y externa que llegue a todos los niveles y así garantizar el cumplimiento de la misión, objetivos y lineamientos de la institución.

3.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Una vez especificados los lineamientos bajo los cuales debe estar enmarcada la operación de cada uno de los procesos que conforman el accionar de la institución, el paso siguiente consiste en abordar el plan de acción que permita cerrar las brechas encontradas en el diagnóstico previo, y especificar las acciones necesarias para llevar a cabo la reestructuración su modelo administrativo.

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, el modelo propuesto por el presente plan de mejoramiento se encuentra basado en un enfoque por procesos; el cual propone que para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos es lo que se conoce como "*enfoque basado en procesos*".

Este modelo es el que se encuentra basado en las Normas ISO 9000; en la figura 2. Ilustra la operación de un sistema basado en procesos. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

El diagrama ilustra el proceso de gestión de la calidad. En el centro, un círculo contiene cuatro actividades principales: 'Responsabilidad de la dirección', 'Medición análisis y mejora', 'Realización del producto' y 'Gestión de los recursos'. Estas actividades están conectadas por flechas curvas que indican un flujo continuo. El proceso comienza con 'Requisitos' (dentro de un recuadro con borde punteado) que ingresan como 'Entradas' al ciclo. El ciclo culmina con el 'Producto' que genera 'Salidas'. Las 'Salidas' se dirigen a 'Clientes (y otras partes interesadas)', quienes expresan su 'Satisfacción' (dentro de un recuadro con borde punteado). Esta satisfacción fluye de vuelta al ciclo como 'Flujo de información'. Finalmente, una gran flecha curva en la parte superior indica la 'Mejora continua del sistema de gestión de la calidad' que resulta de este proceso.

Legenda

- Actividades que aportan valor
- - - - -> Flujo de información

En el apartado anterior, se especificó las políticas que enmarcan el accionar de los procesos administrativos; bajos sus lineamientos deben encontrarse alineados todos los objetivos, acciones, indicadores, etc.; que conforman cada uno de sus procesos. Conforme a ello, en la figura 2, se plantean las estrategias que llevaran a la consecución de los objetivos planteados en el presente plan de mejoramiento. El plan consta de tres estrategias, que apuntan hacia la composición de un modelo administrativo sistémico, bajo un enfoque de mejoramiento continuo. A su vez cada estrategia despliega las tácticas mediante las cuales se ejecutaran cada una de ellas.

39

realizar una reestructuración en cada uno de los aspectos de índole, estratégico, misional y funcional de la organización; esto con el fin de trazar los objetivos estratégicos hacia los cuales deben apuntar la misión de cada uno de los procesos.

Una vez determinada cuál es la misión que tiene cada proceso dentro de la institución, se procede a realizar su documentación; para ello es importante identificar el responsable de liderar su operación y cada uno de los funcionarios que intervienen en los mismos, para recolectar la información necesaria para lograr esquematizar y estandarizar su operación.

Un punto importante en este modelo es la continua medición del impacto que presenta la operación de cada proceso en el sistema, tal como se mostró en la figura anterior, para realizar un análisis que permita mejorar las y/o corregir las fallas y debilidades encontradas, se diseñarán los formatos que se emplearán en cada proceso en los que se registrarán todos los datos que subyacen dentro de su operación; con el propósito de lograr una trazabilidad del sistema y conocer el comportamiento de sus indicadores.

Finalmente, se elaborará una matriz en donde se consolidarán todos los indicadores planteados para cada proceso de manera proyectiva; con el fin de evaluar su eficacia en el tiempo. Esto permite cada proceso opere conforme a metas y de esta manera poder identificar hacia qué aspecto se debe realizar los ajustes correspondientes.

4. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

4.1 REESTRUCTURACION DEL ORGANIGRAMA Y NOMBRES DE LOS CARGOS DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION

Al encontrar fuertes debilidades en la estructura organizacional de la Institución ya explicadas en el diagnóstico, se presentará una propuesta de organigrama y nuevos nombres para los cargos, para contar con una estructura más clara para redistribuir actividades y delegar responsables de los procesos que se presentaran documentados en este capítulo.

4.1.1 Nombres propuestos para los cargos del área administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea

Primero para formar una estructura clara y comprensible se ha dividido los once cargos en tres áreas funcionales: área de servicio académico, área de servicio financiero y área de servicios generales, conformados de la siguiente forma:

Área de servicio académico:

- *Secretaria interna*, anteriormente llamado Secretaria
- *Auxiliar administrativo interno*, anteriormente llamado Auxiliar administrativo
- *Secretaria externa*, anteriormente llamado secretaria
- *Auxiliar administrativo externo*, anteriormente llamado Operario con funciones de oficinista

Área de servicio financiero:

- *Tesorera*, llamada anteriormente Auxiliar administrativo
- *Auxiliar de tesorería*, llamado anteriormente Auxiliar administrativo

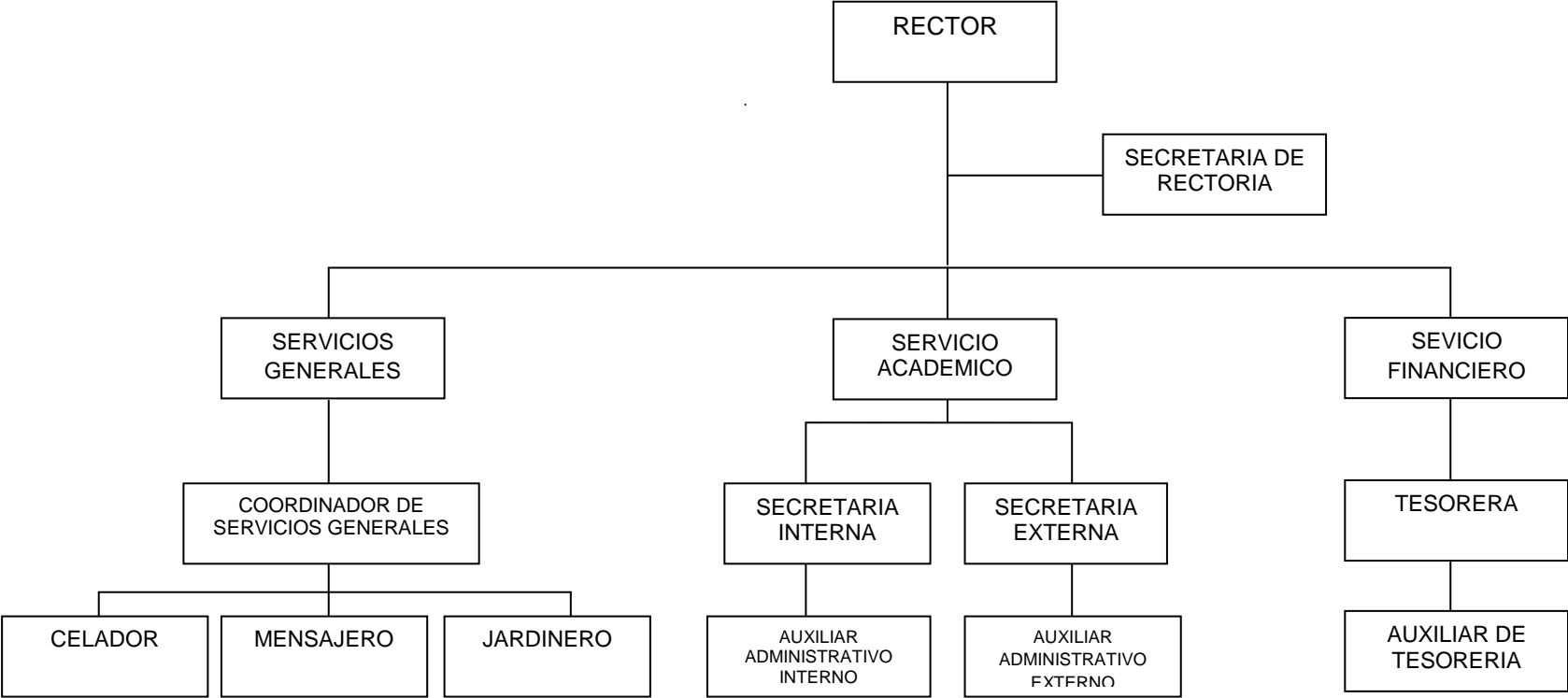
Área de servicios generales:

- *Coordinador de servicios generales*, llamado anteriormente Auxiliar de servicios generales
- *Mensajero*, llamado anteriormente Auxiliar de servicios generales
- *Jardinero*, llamado anteriormente Auxiliar de servicios generales
- *Celador*, este cargo conserva el mismo nombre.

Esta distribución se realiza para obtener una división de la jerarquía y para designar jefes inmediatos, para mejor flujo de comunicación en la organización.

A continuación se presenta la propuesta de organigrama que aclara lo escrito en líneas anteriores.

Figura 3. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA AREA ADMINISTRATIVA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA



Fuente: el Autor

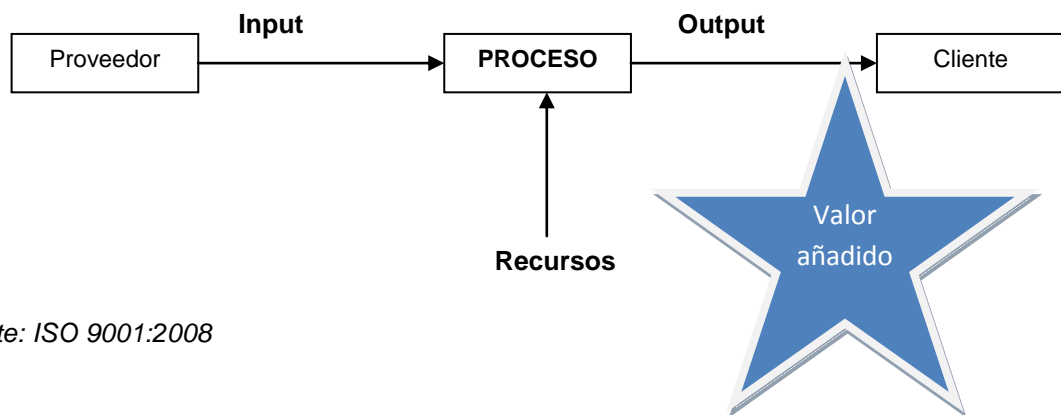
4.2 CARACTERIZACION Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS

Como parte inicial de esta documentación se realiza un mapa de procesos el cual muestra claramente los procesos manejados por la toda la Institución, en este aparecen los procesos estratégicos, los procesos de valor y los procesos de apoyo que serán los caracterizados y documentados en este capítulo.

Un proceso se define como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o un grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente, según teoría de procesos es importante añadir que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados.

La descripción de un proceso y los actores que intervienen en él, se identifican claramente en la figura que se presenta a continuación.

Figura 4. Descripción de un proceso



Fuente: ISO 9001:2008

Todo proceso consta de estos elementos: un input o entrada, suministrada por un proveedor, ya sea externo o interno que cumple una determinadas características preestablecidas; el proceso, como secuencia de actividades que se desarrollan gracias a unos factores, tales como las personas, métodos y recursos; y output o

salida que será el resultado del proceso e irá destinado a un cliente, ya sea externo o interno y además tendrá valor intrínseco, medible o evaluable para este.

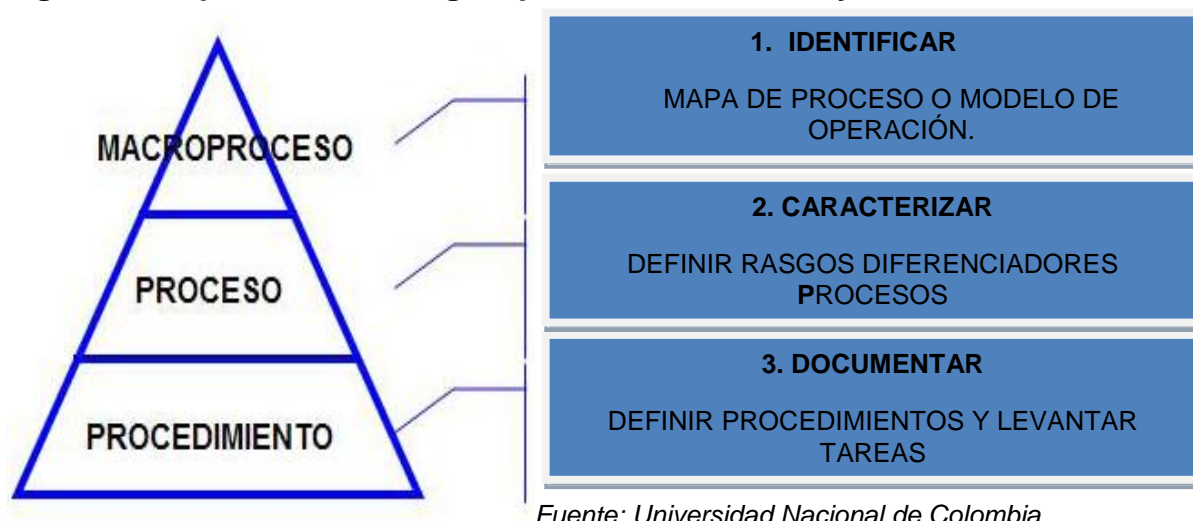
A continuación se hará una descripción de la manera como se caracterizará y se documentaran los procesos de talento humano, proceso de mantenimiento, proceso compras, proceso de registro académico y proceso matrícula.

Por otra parte la documentación de procesos es un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Por lo general, en las organizaciones los procesos no están identificados como lo es el caso de la institución estudiada, y por consiguiente, no se documentan ni se delimitan. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización, que no suelen percibirlos en su totalidad como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas de conocimiento. Una buena documentación de los procesos puede dar la oportunidad de organizar y actualizar la información sobre un sistema. La idea con la documentación de procesos es hacer una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso es documentado, pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden mostrarse claramente, dando la oportunidad para las acciones de mejora.

Figura 5. Esquema metodológico para caracterización y documentación



En este capítulo se documentarán los procesos de la siguiente forma: primero la ficha de caracterización de los procesos; presentada de manera gráfica, segundo los procedimientos del proceso; los cuales están presentados en un cuadro y tercero los formatos que se utilizan en cada proceso.

4.2.1 Ficha de caracterización

Es el documento donde se describe gráfica y secuencialmente el modo de operación de un proceso; especificando su responsable, objetivo, alcance, entradas, proveedores, actividades de transformación, salidas, clientes, indicadores de seguimiento, información resultante, documentos y recursos de soporte, requisitos del cliente, de la empresa y legales.

4.2.2 Información específica de la ficha de caracterización

A continuación realizo la definición de cada uno de los componentes de la ficha de caracterización:

- **Título:** nombre del proceso el cual va a ser caracterizado en la ficha.
- **Codificación:** casilla para inicial del proceso que se caracteriza y número de ficha. Por ejemplo la ficha de caracterización del proceso de compras está codificada así: FC-M-1

FC: hace alusión a que es una ficha de caracterización.

M: hace alusión a que pertenece al proceso de mantenimiento.

1: el numero del documento

También contiene espacios para la versión, la fecha de emisión y la actualización.

- **Objetivo:** casilla que establece con claridad el propósito del proceso, también se define como un enunciado de un resultado a obtener mediante ciertas acciones.
- **Alcance:** señala claramente donde inicia y termina el proceso, y a quien o quienes afecta.
- **Propietario del proceso:** espacio para consignar el nombre del encargado del cumplimiento del proceso.
- **Entradas:** espacio dividido en dos para consignar la información de proveedores definidos como todas las salidas de otros procesos, personas o sistemas, que son necesarias para comenzar con el proceso, e insumos necesarios para el desarrollo del proceso, pueden ser productos o y/o servicios.
- **Indicadores de gestión:** casilla en la cual se indican las variables para la medición de la eficiencia del proceso. Son la herramienta fundamental para la evaluación, se refieren a formulaciones (a veces matemáticas) con los que se busca reflejar una situación determinada. Un indicador aislado, obtenido una sola vez, puede ser de poca utilidad; en cambio cuando se analizan los resultados a través de variables de tiempo, persona y lugar, se observan las tendencias que el mismo puede mostrar con el transcurrir del tiempo, y si se analizan, de manera integral, con otros indicadores, se convierten en poderosas herramientas de gerencia, pues permiten mantener un diagnóstico permanentemente actualizado de la situación,

tomar decisiones y verificar si éstas fueron o no acertadas. Algunos de ellos pueden ser indicadores de estructura, de proceso o ejecución o de impacto.

- **Proceso:** descripción de la manera secuencial de cómo se desarrollará el proceso, conformado por casillas para actividades de planear, actividades de hacer, verificar y actuar. Aplicación al proceso del ciclo (PHVA). El concepto del ciclo PHVA fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming”.

Cada paso del ciclo se describe como sigue:

Planifique para mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.

Haga cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.

Verifique que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados.

Actúe para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita para implementar el cambio a gran escala.

Si el experimento no es exitoso, se salta el paso de Actuar y se regresa al paso de planificar para definir nuevas ideas que permitan resolver el problema.

- **Salida:** es generado como el resultado de la ejecución del proceso, por ejemplo productos o servicios, esta dividido en producto y cliente.
- **Soporte:** son los documentos y recursos necesarios para la ejecución y desarrollo del proceso.
- **Requisitos:** este ítem se encuentra dividido en tres partes en las cuales se establecen los requisitos para el cliente, la institución y los aspectos legales.
- **Elaboro:** espacio para consignar el nombre de la persona que realizó la ficha.
- **Aprobó:** espacio para consignar el nombre de la persona que aprueba la elaboración de la ficha.

4.2.3 Procedimientos

Bajo un sistema de gestión por procesos el o un procedimiento es entendido como el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

4.2.4 Información específica de los procedimientos

Como información específica de los procedimientos se hará una descripción de los componentes del documento y luego se presentara el formato a diligenciar.

Este documento comprende los siguientes puntos:

- **Objetivo:** espacio para establecer con claridad el propósito del proceso, también se define como un enunciado de un resultado a obtener mediante ciertas acciones.
- **Alcance:** señala donde inicia y termina el proceso.

- **Definiciones:** significado de los términos poco comunes, que han sido utilizados en le desarrollo del proceso
- **Documentos relacionados:** este espacio se refiere a todos los documentos que han sido utilizados o que han tenido relación con el procedimiento.
- **Procedimiento:** texto que muestra una descripción secuencial de las actividades que se realizan en el desarrollo de procedimiento.

Cuadro 2. Estructura para documentar los procedimientos

	<p align="center">PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS</p>	<i>M-P-3</i>
		Versión: 000 Fecha edición: XXXXX Fecha actualización: XXXXX Página 1 de 1

<p>1. OBJETIVO</p>
<p>2. ALCANCE</p>
<p>3. DEFINICIONES</p>
<p>4. DOCUMENTOS RELACIONADOS</p>
<p>PROCEDIMIENTO</p>

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

4.2.3 Formatos

Estos son los documentos soportes del proceso, estos serán diligenciados a lo largo del desarrollo del proyecto, consignando allí la información pertinente.

Todos los procesos documentados en este capítulo cuentan con uno o más formatos, que se encuentran codificados de la siguiente forma:

Cuadro 3. Codificación de formatos

M-F-6
Versión: 000
Fecha edición: XXXXX
Fecha actualización: XXXXX

Fuente: Guía de diseño y mejora continua de procesos administrativos

Por ejemplo en esta figura encontramos la codificación de un formato de mantenimiento.

M: mantenimiento.

F: formato

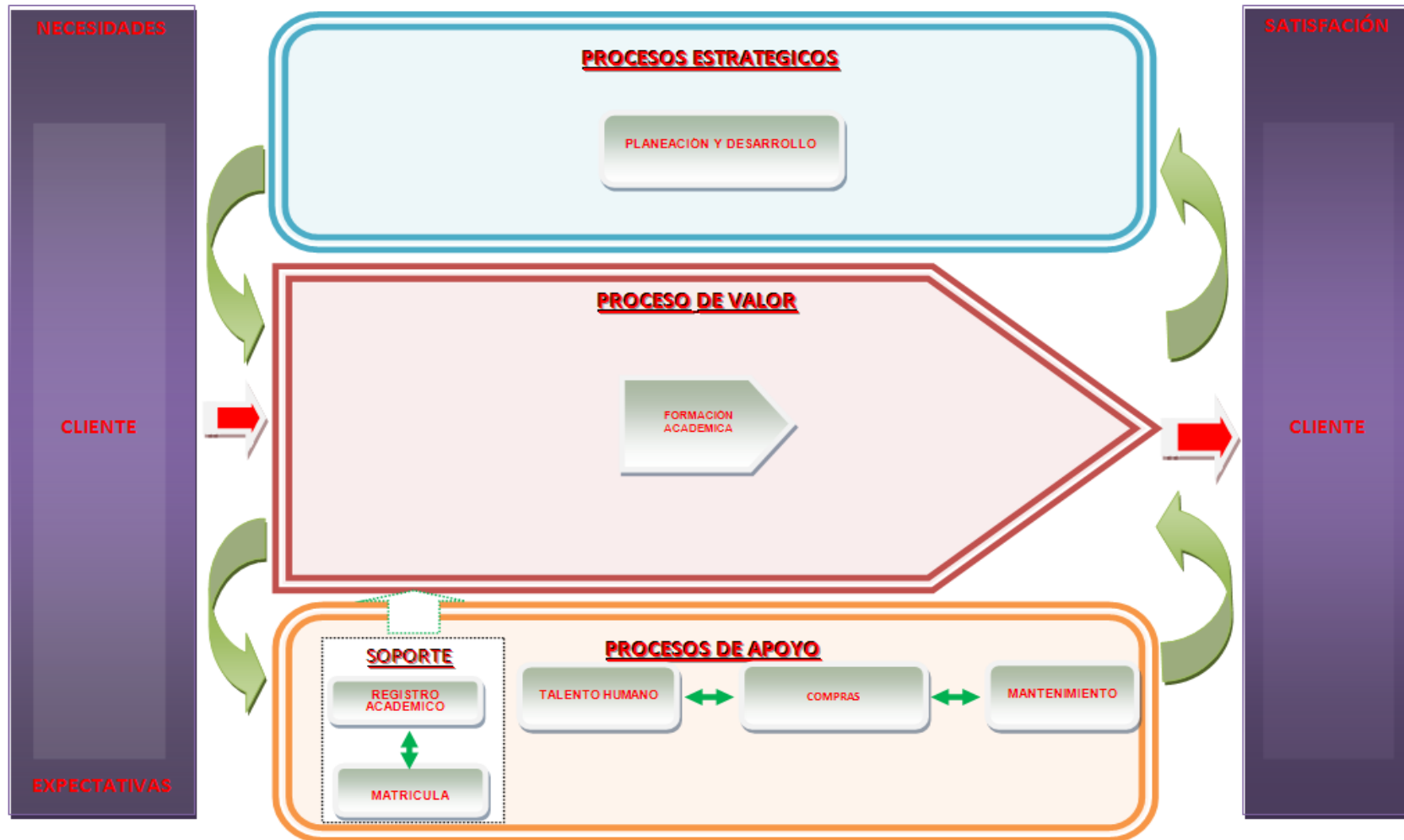
6: número al que corresponde el formato.

También cuenta con casillas para consignar allí la versión, la fecha de edición y de actualización.

4.3 MAPA DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar.

Figura: 6. MAPA DE PROCESOS INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA



Fuente: el Autor

En la figura anterior se muestran los procesos de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea su relación entre si y sus entradas y salidas. Los procesos a trabajar a continuación serán los de apoyo ya que son los manejados por el área administrativa de la institución la cual es el objeto de estudio de este proyecto.


Vale la pena recordar que los procesos estratégicos y de valor no son trabajados en este proyecto ya que estos son manejados directamente por el Estado, por políticas del Ministerio de Educación Nacional, como lo nombrábamos con anterioridad.

4.4 DOCUMENTACIÓN PROCESO DE MANTENIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA

Es importante en toda organización contar con un proceso de mantenimiento, ya que es este fundamental para la vida útil de una máquina, además nos previene cualquier percance que conlleven a que existan averías a la hora de la producción, en el caso de esta institución que existan brechas en la prestación de servicios.

El área administrativa de la institución cuenta con 8 equipos de computo en el área administrativa y con dos salas de sistemas equipadas con 30 computadores de estos equipos se encuentra a cargo de su mantenimiento el área administrativa de la Institución, es por eso que a continuación documentamos este proceso para generar claridad en el desarrollo de el, y que conlleve a un uso optimo de cada uno de estos equipos.

Figura 7. Ficha de caracterización Proceso de Mantenimiento

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO DE MANTENIMIENTO		FC-M-1
			VERSIÓN: 00
			FECHA DE EMISIÓN:
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
PROCESO DE APOYO			

Objetivo: Gestionar los recursos de tecnología de información y comunicaciones para soportar las operaciones institucionales asegurando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información.


Alcance: Inicia con la elaboración del Plan de Desarrollo Informático producto de la identificación de las necesidades individuales y generales de la Entidad en materia de tecnología, aplicativos informáticos y termina con la verificación de las condiciones de satisfacción de requerimientos

Propietario del proceso: Auxiliar administrativo interno

PROCESO			
PLANEAR	Plan de mantenimiento conforme a las solicitudes de los usuarios.		
	Plan mantenimiento preventivo		
HACER	Registrar en el inventario todos los activos fijos adquiridos por la entidad y codificarlos.		
	Llevar a cabo la entrega de diferentes activos fijos a su respectivo responsable.		
	Realizar la actualización de los aplicativos ejecutados por la institución.		
	Realizar soporte técnico de los equipos de informativos y de comunicaciones conforme a las solicitudes de sus usuarios.		
VERIFICAR	Evolución de los equipos que se les ha practicado soporte técnico.		
	Desempeño del proceso		
ACTUAR	Proponer acciones de mejora conforme a las inconformidades identificadas en la operación del proceso.		

ETRADAS	
PROVEEDORES	INSUMOS
Proceso de Direccionamiento estratégico.	Plan Estratégico y plan operativo.
Todos los procesos.	Identificación de Necesidades
Proceso de compras.	Reporte de existencias.

INDICADORES DE GESTIÓN	
Effectividad: \sum conformidad usuario / total de solicitudes soporte técnico.	
Efficiency: \sum conformidad usuario en el seguimiento / total de solicitudes soporte técnico.	
Response: Tiempo en horas en atender la solicitud.	
Productivity: Tiempo de atención (horas) / Respuesta.	




SALIDAS	
PRODUCTO	CLIENTE
Aplicativos informáticos y/o bases de datos actualizados y en funcionamiento	Todos los procesos
Hojas de vida actualizada de los equipos de cómputo	Proceso de mantenimiento
Conectividad segura y eficiente a los aplicativos	Todos los procesos

SOPORTE	
DOCUMENTOS	RECURSOS
Plan mantenimiento preventivo equipos informáticos, mantenimiento de equipos, solicitud de asistencia técnica, hoja de vida de equipos, hoja de vida de equipos de computo, entrega de activo fijo, devolución de activo fijo.	Computadores, Servidores, UPS, Impresoras, Scanners, discos duros extraíbles entre otros, cables de red, switch's, software, Intranet, Internet, Hosting y e-mail.

REQUISITOS		
CLIENTE	INSTITUCION	LEGAL
N.A	Funcionamiento eficiente del sistema informático	N.A

ELABORÓ	APROBÓ
William David Quintero	

Cuadro 4. Procedimiento de Mantenimiento.

	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO	M-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 1 de 4

1. OBJETIVO

Establecer y definir actividades generales de mantenimiento que se deben tener en cuenta en planta física en general y de los equipos existentes de las diferentes dependencias de la institución para la ejecución de trabajos de mantenimiento.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los equipos que se encuentran bajo la responsabilidad del proceso de mantenimiento, los cuales se encuentran indicados en el inventario de activos fijos administrado entre el proceso de compras y de mantenimiento.

3. DEFINICIONES

Mantenimiento preventivo: es una actividad programada de inspecciones, tanto de funcionamiento como de seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, lubricación, calibración, que deben llevarse a cabo en forma periódica en base a un plan establecido. El propósito es prever averías o desperfectos en su estado inicial y corregirlas para mantener la instalación en completa operación a los niveles y eficiencia óptimos.

El mantenimiento preventivo permite detectar fallos repetitivos, disminuir los puntos muertos por paradas, aumentar la vida útil de equipos, disminuir costes de reparaciones, detectar puntos débiles en la instalación entre una larga lista de ventajas.

Mantenimiento correctivo: mantenimiento ejecutado después del reconocimiento de una avería, y destinado a devolver al elemento a unas condiciones que pueda desarrollar una función requerida. También definida como Conjunto de medidas de



PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO

M-P-2

Versión: 000

Fecha edición:

Fecha actualización:

Página 2 de 4

una avería, y destinado a devolver al elemento a unas condiciones que pueda desarrollar una función requerida. También definida como Conjunto de medidas de mantenimiento que no han sido generadas a partir de un plan previo.

Soporte técnico: El soporte técnico es un rango de servicios que proporcionan asistencia con el hardware o software de una computadora, o algún otro dispositivo electrónico o mecánico. En general los servicios de soporte técnico tratan de ayudar al usuario a resolver determinados problemas con algún producto en vez de entrenar o personalizar.

Software: equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital, y comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema (hardware).

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Formato plan mantenimiento preventivo equipos informáticos M-F-9

Formato mantenimiento de equipos M-F-10

Formato solicitud de asistencia técnica M-F-11

Procedimiento de inducción y formación T-P-1

5. PROCEDIMIENTO

Páginas 3 y 4.



PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO

M-P-2

Versión: 000

Fecha edición:

Fecha actualización:

Página 3 de 4

5. PROCEDIMIENTO

El propietario del proceso de mantenimiento debe realizar anualmente el plan de mantenimiento preventivo para todos los equipos de cómputo que conforman la institución, el cual es planteado conforme al formato plan mantenimiento preventivo equipos informáticos M-F-9. Dicha planeación no puede afectar bajo ninguna circunstancia el funcionamiento de cada una de las dependencias de la institución. Este plan debe ser presentado a cada uno de los propietarios de procesos por medio del correo electrónico institucional, con el fin de estar enterados acerca de esta disposición, y con el propósito de anexar observaciones acerca de equipos específicos que deba tener en cuenta el propietario del proceso de mantenimiento en el momento de su ejecución. Al realizarse el mantenimiento preventivo de cada equipo, se debe diligenciar el formato mantenimiento de equipos M-F-10, en el cual se evidencia la ejecución de dicha actividad y el conocimiento y conformidad de su usuario.

En el momento que se presente una deficiencia, alteración en funcionamiento de algunos de los equipos informáticos ó se requiera una asesoría para operar algún software ó paquete aplicativo que tenga que ver con la operación propia de la institución; el usuario debe diligenciar la solicitud conforme al formato solicitud de asistencia técnica M-F-11 y pasarlo al propietario del proceso de mantenimiento; para que éste se programe y acuda a solucionar dicho inconveniente ó problema.

Cada vez, que el propietario del proceso de mantenimiento realice un soporte técnico ó preste alguna asesoría ha algún cliente interno de la institución, debe diligenciar el


	PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO	M-P-2
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 4 de 4

formato mantenimiento de equipos M-F-10. En los casos de asistencia técnica, el formato presenta un espacio en el enmarca el seguimiento de dicha acción, esta inspección debe ser realizada por el propietario del proceso de mantenimiento en un tiempo que el considere prudente no mayor a 24 horas, en este momento queda definitivamente cerrado el soporte técnico prestado. Los registros de mantenimiento practicados a cada equipo deben estar archivados con su hoja de vida. Los registros de asesorías deben estar archivados en una carpeta propia.

En los casos de asesorías para el manejo de algún software ó paquete aplicativo, en donde el propietario del proceso de mantenimiento considere que es necesario que todos ó algún usuario específico requiera una formación específica; la puede solicitar conforme al procedimiento de inducción y formación T-P-1 del proceso de talento humano.

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 5. Procedimiento de inventarios de activos fijos

	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	M-P-3
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 1 de 5
1. OBJETIVO		
Lograr un control que permita realizar un adecuado seguimiento de los bienes de propiedad de la institución.		
2. ALCANCE		
Aplica desde el momento que se cierra la compra de un activo fijo hasta que es entregado a su respectivo usuario interno y realiza su posterior devolución a la institución.		
3. DEFINICIONES		
Activo fijo: son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal). Por ejemplo, el edificio donde una fabrica monta sus productos es un activo fijo porque permanece en la empresa durante todo el proceso de fabricación y venta de los productos. Un contraejemplo sería una inmobiliaria: los edificios que la inmobiliaria compra para vender varían durante el ciclo de explotación y por tanto forma parte del activo circulante. Al mismo tiempo, las oficinas de la inmobiliaria son parte de su activo fijo.		
Hardware: corresponde a todas las partes físicas y tangibles de una computadora: sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos, sus cables, gabinetes o cajas, periféricos de todo tipo y cualquier otro elemento físico involucrado; contrariamente al soporte lógico e intangible que es llamado software. El término proviene del inglés y es definido también como el "Conjunto de los componentes que integran la parte material de una computadora".		

	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	M-P-3
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 2 de 5

El término proviene del inglés y es definido también como el "Conjunto de los componentes que integran la parte material de una computadora".

Software: equipamiento lógico o soporte lógico de una computadora digital, y comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema (hardware).

Inventario: Es un registro descriptivo permanente de los equipos de presenta la institución, sobre el cual se basa la planeación, programación, adquisición de partes y la ejecución de otras acciones operativas propias del proceso de Mantenimiento.

Vida útil contable: Se entiende por vida útil el tiempo durante el cual un activo puede ser utilizado, tiempo durante el cual puede generar renta. Toda empresa para poder operar, para poder desarrollar su objeto social requiere de una serie de activos fijos, los cuales, como consecuencia de su utilización, se desgastan hasta el punto de quedar inservibles. Algunos activos, por su naturaleza y destinación, o por el uso que se haga de ellos, pueden tener mayor vida útil que otros.

Inmueble: Todos los bienes raíces: terrenos, construcciones, casas, edificios, departamentos, oficinas, estacionamientos, locales comerciales e industriales, predios agrícolas, parcelas, entre otros

	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	M-P-3
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 3 de 5

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Formato hoja de vida de equipos M-F-5

Formato hoja de vida de equipos de computo M-F-6

Formato de entrega de activo fijo M-F-7

Formato devolución de activo fijo M-F-8

5. PROCEDIMIENTO

Páginas 3 y 4.

	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS		M-P-3
			Versión: 000
			Fecha edición:
			Fecha actualización:
			Página 4 de 5

5. PROCEDIMIENTO

Una vez es verificado, recepcionado, y contabilizado los diferentes activos fijos adquiridos por la institución por parte del proceso de compras, son relacionados en un archivo indicando su nombre, cantidad, vida útil contable y el código con el cual se indexo en el software contable al propietario del proceso de mantenimiento, a excepción de aquellos suministros de oficina, llamase así a tijeras, perforadoras, papel, cocedoras, lapiceros, etc; lo cual debe quedar registrado en un acta de entrega firmada por ambos propietarios de proceso.

Posteriormente, estos equipos deben ser anexados en el inventario de todos los activos fijos con los que cuenta actualmente la institución y marcarlos conforme al código contable indicado en el archivo; si éstos obedecen a equipos informáticos ó de compunciones, adicionalmente se le debe abrir su hoja de vida correspondiente conforme al formato hoja de vida de equipos M-F-5 ó formato hoja de vida de equipos de computo M-F-6 si corresponde a un computador.

Cuando se procede hacer entrega de alguno de los elementos comprendidos en el inventario a su respectivo responsable, el propietario del proceso de mantenimiento debe diligenciar el formato de entrega de activo fijo M-F-7, con el cual se le asigna la responsabilidad a la persona que lo reciba de la existencia de este equipo y optima conservación.

Esta asignación debe indicarse igualmente dentro del registro de inventario, con el propósito de conocer en que área de la institución se encienden distribuidos cada uno de estos elementos.


	PROCEDIMIENTO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS	M-P-3
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 5 de 5

Cuando un colaborador por cualquier circunstancia se va a retirar de su cargo ó es trasladado a un nuevo cargo; el propietario del proceso de mantenimiento debe diligenciar el acta de entrega de los activos que tenia a su cargo conforme al formato devolución de activo fijo M-F-8, realizando el paralelo con lo registrado en el formato de entrega de activo fijo M-F-7 de dicho usuario. Una vez realizado este procedimiento, el propietario del proceso de mantenimiento debe indicar la disponibilidad de estos equipos en su registro de inventario para tenerlos en cuenta para una nueva asignación.

Cuando un activo, bien sea un equipo informático ó inmueble, sufre un deterioro irreparable, se debe especificar en su hoja de vida y dar de baja en el inventario por parte del propietario del proceso de mantenimiento; a su vez, debe informar este acontecimiento al propietario de compras para actualizarlos en sus registros. Este informe se debe realizar anualmente, durante las dos primeras semanas del mes de diciembre. Toda la información resultante en cuanto asignación al usuario, devolución por parte del usuario, reasignación, mantenimientos debe ir anexada dentro de la carpeta de la hoja de vida de cada activo.

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 6. Formato Hoja de vida de equipos

	<h2 style="margin: 0;">HOJA DE VIDA DE EQUIPOS</h2>	M-F-5 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización:
---	---	---

Detalle	Características
Nombre del Equipo	
N° Placa o código de inventario	
Tipo de equipo	
Marca	
Modelo	
Referencia	
Serie	
Fabricante y Lugar de origen	
Fecha de adquisición	
Forma de adquisición	
Nombre de proveedor - Dirección	
Costo de adquisición	
Características y Componentes del equipo	
Voltaje	
Requisitos e Indicaciones dadas por el fabricante	
Mantenimiento indicado por el fabricante	
Calibración (Tipo y periodicidad)	
Servicio en el que se encuentra ubicado	

Garantía	Fecha de Inicio: Fecha de Terminación:
-----------------	---

Termina vida útil contable	DD ____ MM ____ AA ____
----------------------------	-------------------------

Observaciones

Fuente: el Autor

Cuadro 7. Formato hoja de vida de equipos de computo.

	<h2>HOJA DE VIDA DE EQUIPOS DE COMPUTO</h2>	M-F-6
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

Página 1 de 2

N° Placa o código de inventario	
---------------------------------	--

CONFIGURACIÓN DEL DISPOSITIVO O PARTE						
DESCRIPCIÓN GENERAL						
TIPO	CPU	X	TIPO	MARCA	SERIAL	N° PLACA U.N.
CPU	CPU completa					
	Memoria RAM					
Memoria Caché						
TARJETAS	Sonido					
	Video					
	Red					
Fax/Módem						
UNIDADES	Disco Duro					
	Drive 3,5					
CD-ROM						


CONFIGURACIÓN DEL DISPOSITIVO O PARTE						
DESCRIPCIÓN GENERAL						
TIPO	CPU	X	TIPO	MARCA	SERIAL	Nº PLACA U.N.
UNIDADES	CD-WRITER					
MONITOR	Pantalla					
	Filtro					
PERIFÉRICOS	Teclado					
	Mouse					
	Parlantes					

INFORMACIÓN ALMACENAMIENTO DEL FORMATO

ARCHIVADO POR	LUGAR

Fuente: el Autor

Cuadro 8. Formato entrega de activo fijo

	ENTREGA DE ACTIVO FIJO	M-F-7
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

FECHA DD ____ MM ____ AA ____

NOMBRE DEL COLABORADOR	
CARGO	
AREA	

NOMBRE ACTIVO FIJO	CANTIDAD	Codigo de inventario

RECIBI CONFORMEMENTE	
NOMBRE	FIRMA

ENTREGADO POR	
NOMBRE	FIRMA
CARGO	

Fuente: el Autor

Cuadro 9. Formato devolución de activo fijo

	DEVOLUCION DE ACTIVO FIJO	M-F-8
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

FECHA DD ____ MM ____ AA ____

Página 1 de 2

NOMBRE DEL COLABORADOR	
CARGO	
AREA	

NOMBRE ACTIVO FIJO	ESTADO			CANTIDAD	Codigo de inventario
	B	R	M		


RECIBI CONFORMEMENTE	
NOMBRE _____	FIRMA _____
CARGO _____	

ENTREGADO POR	
NOMBRE _____	FIRMA _____

OBSERVACIONES POR PARTE DE QUIEN ENTREGA

Fuente: el Autor

Cuadro 10. Formato Plan de mantenimiento preventivo equipos informáticos.

	<h1 style="text-align: center;">PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO EQUIPOS INFORMÁTICOS</h1>	M-F-9
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO AÑO:_____


PREPARADO POR: _____ CARGO: _____

[illegible]

OBSERVACIONES _____


Fuente: el Autor

Cuadro 11. Formato mantenimiento de equipos

	<h2 style="margin: 0;">MANTENIMIENTO DE EQUIPOS</h2>	M-F-10 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización:
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-start;"> <div style="width: 30%;"> TIPO DE MANTENIMIENTO <input type="checkbox"/> PREVENTIVO <input type="checkbox"/> CORRECTIVO </div> <div style="width: 65%;"> FECHA DE SOLICITUD DD ___ MM ___ AA ___ HORA DE LA SOLICITUD ___:___ </div> </div>		
FECHA DE REALIZACIÓN DD ___ MM ___ AA ___		HORA DE INICIO HORA DE TERMINACIÓN
SOLICITADO POR: _____ CARGO: _____		
NOMBRE DEL EQUIPO	_____	
CODIGO DE INVENTARIO	_____	DEPENDENCIA
DEPENDENCIA	_____	
Descripción de la actividad realizada	Nombre del profesional o Técnico	Firma del profesional o tecnico
CONFORMIDAD DEL USUARIO SÍ _____ No _____, Motivo _____		
NOMBRE _____ FIRMA _____		
SEGUIMIENTO		
FECHA DD ___ MM ___ AA ___ HORA _____		
CONFORMIDAD DEL USUARIO SÍ _____ No _____, Motivo _____		
NOMBRE _____ FIRMA _____		
OBSERAVIONES _____		

Fuente: el Autor

Cuadro 12. Formato Solicitud de asistencia técnica

	<h2 style="margin: 0;">SOLICITUD DE ASISTENCIA TECNICA</h2>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">M-F-11</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Versión: 000</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha edición:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha actualización:</div>
---	---	---

MANTENIMIENTO ☐
ASESORIA MANEJO SOFTWARE ☐

FECHA DE SOLICITUD DD ____ MM ____ AA ____
 HORA DE LA SOLICITUD _____
 SOLICITADO POR: _____ CARGO: _____

NOMBRE DEL EQUIPO	
CODIGO DE INVENTARIO	DEPENDENCIA

Descripción del problema

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

PROPIETARIO DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO

FECHA DE RECIBIDO DD ____ MM ____ AA ____
 HORA _____
 FIRMA DEL PROPIETARIO DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO _____

Fuente: el Autor

4.5 DOCUMENTACIÓN PROCESO DE COMPRAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA

En una organización es tan importante vender bien como comprar bien. Por ello debe existir un proceso de compras debidamente documentado. Su objetivo es procurar los bienes y servicios necesarios para la producción y el funcionamiento de la empresa en cantidad, calidad, precio y lugar adecuado. El proceso de Compras es adquirir, almacenar y proveer los bienes necesarios para que la empresa trabaje normalmente.

Antes no se utilizaba un proceso de compras estructurado, solo se limitaban a emitir órdenes de compra al proveedor de más bajo costo. Era un trabajo administrativo. En las organizaciones que tenían varias divisiones, cada división compraba lo que necesitaba (descentralización). Hoy en día las instituciones y empresas optan por establecer un proceso de compras el cual tiene una visión estratégica ya que su tarea es maximizar la ecuación de buscar el mejor proveedor combinado con la menor cantidad de proveedores y lograr los mejores resultados. Además su función también incluye el control de inventarios, la programación del abastecimiento y la coordinación de la entrega en el lugar adecuado en el momento requerido.

La obligación más importante del responsable de esta función es determinar quién va a ser el proveedor; hay que buscarlo si existe y desarrollarlo si no existiera.

El lema debe ser: *siempre hay alguien que puede proveernos algo mejor a un precio más conveniente.*

Un buen proveedor debe ser honesto, justo, tener instalaciones como para poder cumplir con las entregas, tener un precio adecuado, entregar en el momento oportuno y en los niveles de calidad y cantidad deseados (además se debe procurar que el proveedor esté en continuo perfeccionamiento para poder brindar mejores productos que permitan mejorar los procesos.)

Cuadro 13. Relaciones básicas entre el comprador y el proveedor

OBJETIVOS	Características del buen proveedor	Características del buen comprador
CALIDAD	Eficientes procedimientos y organización.	Negociador: pero no solo el precio sino también en la calidad, el servicio y la entrega.
CANTIDAD	Solidez financiera.	Exigir al proveedor que cumpla con los volúmenes pactados.
PRECIO	Que el precio que ofrece el proveedor sea un precio que esté dispuesto a pagar.	Conocimiento de mercadería, procesos de fabricación y sus usos.
ENTREGA en LUGAR Y FECHA deseados	Que tenga una capacidad de producción adecuada.	Es responsable del inventario y es su obligación que producción no quede desabastecida.
Fuente de sugerencias de procesos, mercaderías o mercados	Conocer los materiales, sustitutos las tendencias y mejoras en los procesos.	Colaborar en la formulación de las políticas de abastecimiento de la empresa.

Fuente: La gestión por procesos en las instituciones de información.

4.5.1 Calificación de Proveedores:

Cada vez se le da más importancia a la calificación de los proveedores, sobre todo las empresas que tienen o se encuentran en búsqueda de algún tipo de certificación (ISO 9000, 9001 etc.). Se evalúa el precio pero también la calidad, la entrega, el servicio post venta. Hay empresas que usan un sistema de punitivos

para los proveedores que se atrasan en las fecha límites fijadas para la entrega de la mercadería y puede hasta descartárselo como proveedor.


4.5.2 Selección de proveedores y desarrollo de proveedores:

Cuando se decide comprar entonces comienza un trabajo de investigación de mercado para ver si el producto que necesita existe en el mercado. Este proceso consta de 3 etapas:

1. Hacer una primera selección de posibles proveedores.
2. Describir a los potenciales proveedores lo que se espera que hagan.
3. Aportar a los proveedores apoyo financiero, humano y tecnológico.

Con el estudio de beneficios de estructurar el proceso de compras a continuación presentamos dicho proceso de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea debidamente documentado.

Figura 8. ficha de Caracterización Proceso de compras.

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMPRAS		FC-G-3
			VERSIÓN: 00
			FECHA DE EMISIÓN:
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
PROCESO DE APOYO			

Objetivo: Gestionar los requerimientos de las áreas y procesos, en lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios, procurando brindar satisfacción a los usuarios la entrega oportuna, el cumplimiento de los requisitos estipulados y la pertinencia de los servicios.

Alcance: El proceso inicia con la identificación de las necesidades terminado con la adquisición de bienes y/o servicios.


Propietario del proceso: Tesorero

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4b4b8b; color: white;">ENTRADAS</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">PROVEEDORES</th> <th style="background-color: #d9d9f9;">INSUMOS</th> </tr> <tr> <td>Proceso de Direccionamiento estratégico.</td> <td>Recursos para la adquisición de los bienes y servicios (presupuesto)</td> </tr> <tr> <td>Todos los procesos.</td> <td>Solicitudes de bienes y servicios</td> </tr> <tr> <td>Proveedores de bienes y servicios.</td> <td>Ofertas en el mercado de bienes y servicios</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="background-color: #4b4b8b; color: white;">INDICADORES DE GESTION</th> </tr> <tr> <td>Evaluación de proveedores</td> </tr> <tr> <td>No. De devoluciones de productos con orden de compra.</td> </tr> <tr> <td>Rotación de créditos pasivos: compras anuales / saldo promedio de los inventarios x 360</td> </tr> </table>	ENTRADAS		PROVEEDORES	INSUMOS	Proceso de Direccionamiento estratégico.	Recursos para la adquisición de los bienes y servicios (presupuesto)	Todos los procesos.	Solicitudes de bienes y servicios	Proveedores de bienes y servicios.	Ofertas en el mercado de bienes y servicios	INDICADORES DE GESTION	Evaluación de proveedores	No. De devoluciones de productos con orden de compra.	Rotación de créditos pasivos: compras anuales / saldo promedio de los inventarios x 360	➔	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4b4b8b; color: white;">PROCESO</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">PLANEAR</th> <td>Planificación de compras y adquisiciones requeridas según el presupuesto. Flujo de efectivo Contactar nuevos proveedores</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">HACER</th> <td>Recepcionar las necesidades, analizarlas y aprobarlas Verificar existencia de proveedor en la base de datos Determinar proveedor potencial Solicitar cotizaciones y evaluar ofertas Elaborar orden de compra y enviar la proveedor Recepcionar e inspeccionar la cantidad y calidad según lo especificado Evaluar al proveedor Realizar contabilización y pago Entregar bienes y/o servicios al usuario interno</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">VERIFICAR</th> <td>Datos de vencimiento y condiciones comerciales. El cumplimiento de los requisitos y criterios establecidos Indicadores del proceso</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">ACTUAR</th> <td>Rechazar y gestionar reclamo de reposición ante el proveedor Continuar con el proveedor o seleccionar uno nuevo Plantear acciones de mejora al proceso.</td> </tr> </table>	PROCESO		PLANEAR	Planificación de compras y adquisiciones requeridas según el presupuesto. Flujo de efectivo Contactar nuevos proveedores	HACER	Recepcionar las necesidades, analizarlas y aprobarlas Verificar existencia de proveedor en la base de datos Determinar proveedor potencial Solicitar cotizaciones y evaluar ofertas Elaborar orden de compra y enviar la proveedor Recepcionar e inspeccionar la cantidad y calidad según lo especificado Evaluar al proveedor Realizar contabilización y pago Entregar bienes y/o servicios al usuario interno	VERIFICAR	Datos de vencimiento y condiciones comerciales. El cumplimiento de los requisitos y criterios establecidos Indicadores del proceso	ACTUAR	Rechazar y gestionar reclamo de reposición ante el proveedor Continuar con el proveedor o seleccionar uno nuevo Plantear acciones de mejora al proceso.	➔	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4b4b8b; color: white;">SALIDAS</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">PRODUCTO</th> <th style="background-color: #d9d9f9;">CLIENTE</th> </tr> <tr> <td>Compra del bien y servicio</td> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Todos los procesos</td> </tr> <tr> <td>Evaluación de proveedores</td> </tr> <tr> <td>Contratos o convenios</td> </tr> <tr> <td>Planes de acción</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4b4b8b; color: white;">SOPORTE</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9d9f9;">DOCUMENTOS</th> <th style="background-color: #d9d9f9;">RECURSOS</th> </tr> <tr> <td>Formato orden de compra, formato entrega de productos de la institución, formato evaluación de proveedores, procedimiento de adquisición de bienes y servicios.</td> <td>Instalaciones locativas, módulos y muebles de oficina, teléfono, fax, equipo de cómputo, impresora, archivador.</td> </tr> </table>	SALIDAS		PRODUCTO	CLIENTE	Compra del bien y servicio	Todos los procesos	Evaluación de proveedores	Contratos o convenios	Planes de acción	SOPORTE		DOCUMENTOS	RECURSOS	Formato orden de compra, formato entrega de productos de la institución, formato evaluación de proveedores, procedimiento de adquisición de bienes y servicios.	Instalaciones locativas, módulos y muebles de oficina, teléfono, fax, equipo de cómputo, impresora, archivador.
ENTRADAS																																											
PROVEEDORES	INSUMOS																																										
Proceso de Direccionamiento estratégico.	Recursos para la adquisición de los bienes y servicios (presupuesto)																																										
Todos los procesos.	Solicitudes de bienes y servicios																																										
Proveedores de bienes y servicios.	Ofertas en el mercado de bienes y servicios																																										
INDICADORES DE GESTION																																											
Evaluación de proveedores																																											
No. De devoluciones de productos con orden de compra.																																											
Rotación de créditos pasivos: compras anuales / saldo promedio de los inventarios x 360																																											
PROCESO																																											
PLANEAR	Planificación de compras y adquisiciones requeridas según el presupuesto. Flujo de efectivo Contactar nuevos proveedores																																										
HACER	Recepcionar las necesidades, analizarlas y aprobarlas Verificar existencia de proveedor en la base de datos Determinar proveedor potencial Solicitar cotizaciones y evaluar ofertas Elaborar orden de compra y enviar la proveedor Recepcionar e inspeccionar la cantidad y calidad según lo especificado Evaluar al proveedor Realizar contabilización y pago Entregar bienes y/o servicios al usuario interno																																										
VERIFICAR	Datos de vencimiento y condiciones comerciales. El cumplimiento de los requisitos y criterios establecidos Indicadores del proceso																																										
ACTUAR	Rechazar y gestionar reclamo de reposición ante el proveedor Continuar con el proveedor o seleccionar uno nuevo Plantear acciones de mejora al proceso.																																										
SALIDAS																																											
PRODUCTO	CLIENTE																																										
Compra del bien y servicio	Todos los procesos																																										
Evaluación de proveedores																																											
Contratos o convenios																																											
Planes de acción																																											
SOPORTE																																											
DOCUMENTOS	RECURSOS																																										
Formato orden de compra, formato entrega de productos de la institución, formato evaluación de proveedores, procedimiento de adquisición de bienes y servicios.	Instalaciones locativas, módulos y muebles de oficina, teléfono, fax, equipo de cómputo, impresora, archivador.																																										

REQUISITOS		
CLIENTE	INSTITUCION	LEGAL
Recursos oportunos para la operación normal del proceso.	Recibir bienes y servicios en óptimas condiciones.	Pólizas para compras, Las transacciones deben tener los documentos que exige la DIAN, Ley 603/2000. Las cotizaciones deben conservarse por tres años, Ley 604/01.

ELABORÓ	APROBÓ
William David Quintero	

Cuadro 14. Procedimiento de Compras.

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	M-P-4 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización: Página 1 de 5
<p style="text-align: center;">1. OBJETIVO</p> <p>Lograr una respuesta eficiente y oportuna a los requerimientos de cada uno de los procesos; garantizando que las compras de bienes y servicios se realicen de acuerdo a los requisitos establecidos por los entes de control y políticas de la institución.</p> <p style="text-align: center;">2. ALCANCE</p> <p>Este documento es de aplicación para todas las compras de bienes y servicios que realice la entidad.</p> <p style="text-align: center;">3. DEFINICIONES</p> <p>Orden de compra: Una orden de compra es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido. La solicitud también especifica los términos de pago y de entrega.</p> <p>Proveedor: Es la persona o empresa que hace llegar o proporciona lo necesario para alguna actividad, en particular, las mercancías, las materias primas y otros elementos que utiliza una industria, un comercio, una sociedad, etc.:</p> <p>Contrato de prestación de servicios: Un contrato de prestación de servicios es un contrato mediante el cual una persona, normalmente un profesional en algún área, se obliga con respecto a otra a realizar una serie de servicios a cambio de un precio.</p> <p>Se trata de un contrato oneroso, y su diferencia con el contrato de compraventa consiste en que la contraprestación al pago del precio no es un bien tangible, sino</p>		

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	C -P-4
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 2 de 5

consiste en que la contraprestación al pago del precio no es un bien tangible, sino la realización de una actividad.

Persona natural: Persona Natural es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa. Lo que implica que la persona asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea (los bienes que estén a su nombre), las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa.

Persona jurídica: Persona Jurídica es una empresa que ejerce derechos y cumple obligaciones a nombre de ésta. Al constituir una empresa como Persona Jurídica, es la empresa (y no el dueño) quien asume todos los derechos y las obligaciones de la empresa. Lo que implica que las deudas u obligaciones que pueda contraer la empresa, están garantizadas y se limitan sólo a los bienes que pueda tener la empresa a su nombre (tanto capital como patrimonio)

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Formato orden de compra C -F-12.

Formato entrega de productos de la institución C -F-13

Formato evaluación de proveedores C -F-14

5. PROCEDIMIENTO

Páginas 3, 4 y 5.

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	C -P-4
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 3 de 5

5. PROCEDIMIENTO

Cada uno de los propietarios de procesos, en el momento que identifique una necesidad de compra de un bien y/o servicio, en primera instancia debe verificar que el requerimiento tenga una partida dentro del presupuesto financiero establecido para el periodo en curso.

Una vez se haya verificado la viabilidad económica de la compra, se procede a determinar el ó los proveedores potenciales que pueden suplir dicho requerimiento, y su respectiva cotización. Las cotizaciones realizadas son emitidas al propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios, el cual las evalúa y condensa su autorización en las órdenes de compra, las cuales se elaboran conforme al formato orden de compra C-F-12.

Las órdenes de compra son emitidas por parte del propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios a su respectivo proveedor.

Dado el caso, en el que esta adquisición no se encuentre contemplada dentro del presupuesto, el implicado debe solicitar su autorización a la rectora, la cual debe evaluar el impacto de la compra, su justificación, y la disponibilidad presupuesta con que cuenta la institución para dicho fin junto al propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios, su autorización se consigna en las respectivas ordenes de compra, junto a la del propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios.

En el momento en el que proveedor realiza hace llegar el pedido a la institución, en el caso de que éste sea un producto, el propietario del proceso que haya hecho la

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	C-P-4
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

Página 4 de 5

solitud y el de adquisición de bienes y servicios efectúan la verificación de conformidad del mismo conforme a las especificaciones planteadas en el orden de compra, para el caso de equipos informáticos y/o comunicaciones el propietario del proceso de mantenimiento debe verificar el óptimo funcionamiento de los dispositivos. Si el producto no cumple con las especificaciones requeridas se debe realizar la devolución del mismo, si por el contrario se cumple con todos los requerimientos se practica su respectiva recepción y el propietario de adquisición de bienes y servicios efectúa su registro contable y se lleva a cabo su correspondiente gestión de pago, anexando los bienes adquiridos, si clasifican como activos fijos, en el inventario de la institución, con su respectivo código; lo cual es reportado posteriormente al proceso de mantenimiento; si la adquisición no clasifica dentro de este concepto es entregado almacén ó de una vez al propietario del proceso que lo solicitud según el caso, registrando dicha entrega en el formato entrega de productos de la institución C-F-13.

Cuando obedece a una prestación de servicios, se debe gestionar los contactos con el proveedor seleccionado por parte del propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios; en el contrato celebrado entre el proveedor y la institución quedaran plasmadas todas las especificaciones concernientes a su labor. El proveedor seleccionado bien sea persona natural ó jurídica, debe presentar los siguientes documentos:

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	C -P-4
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 5 de 5


PERSONA NATURAL	PERSONA JURIDICA
Fotocopia copia del RUT	Fotocopia certificado de cámara de comercio
Fotocopia de cedula	Fotocopia representante legal
Hoja de vida	Portafolio de servicios
Fotocopia de pasado judicial	

La forma de pago debe quedar estipulado el contrato, la cual debe realizarse conforme a ello por parte del propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios, dejando los soportes correspondientes de su ejecución.

Una vez celebrada la compra el propietario del proceso de adquisición de bienes y servicios debe realizar la evaluación respectiva del proveedor conforme al formato evaluación de proveedores C-F-14 y anexarla dicha calificación a la base de datos, en la cual, conforme a la calificación obtenida, este proveedor puede seguir siendo tenido en cuenta por parte de la institución. Para el caso de una prestación de servicios, la evaluación se realiza una vez termine la actividad pactada. Si el proveedor obtiene una calificación por debajo a 4.0 puntos no puede ser tenido en cuenta hasta mínimo año después para volver a celebrar una compra con él.

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		


Cuadro 15. Formato orden de compra.

	<h2 style="margin: 0;">ORDEN DE COMPRA</h2>	C-F-12
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

Razón social _____ Orden de compra No. _____				
Proveedor _____ Nit: _____		Fecha de pedido		
Dirección: _____ Tel: _____		Día Mes Año		
		Fecha de entrega		
		Día Mes Año		
Forma de pago		Despachar a		
Código Materia	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Solicitado por			Total	
			Descuento	
Autorizado por			IVA	
			Total	

Fuente: el Autor

Cuadro 16. Formato entrega de productos de la institución.

	ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA INSTITUCIÓN	C-F-13
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:

FECHA DD ____ MM ____ AA ____

NOMBRE DEL COLABORADOR	
CARGO	
AREA	


PRODUCTO	CANTIDAD	Codigo de inventario

RECIBI CONFORMEMENTE	
NOMBRE	FIRMA

ENTREGADO POR	
NOMBRE	FIRMA
CARGO	

Fuente: el Autor

Cuadro 17. Formato evaluación de Proveedores

	<h2 style="margin: 0;">EVALUACIÓN DE PROVEEDORES</h2>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">C-F-14</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Versión: 000</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha edición:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha actualización:</div>
---	---	---

FECHA DE LA EVALUACIÓN DD ____ MM ____ AA ____				
PROVEEDOR _____		AREA _____		
No. DE PEDIDOS _____		FACTURA No. _____		

CRITERIOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERADO OBTENIDO	OBSERVACIONES
CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	50%			
TIEMPO DE ENTREGA	30%			
DEVOLUCIONES	20%			
TOTAL	100%			

NOTA: En el momento de calificar las devoluciones, si no las hubo se debe marcar como cinco, si las hubo de cinco hacia abajo conforme el criterio del evaluador.

CALIFICACIÓN CONCEPTUAL

CONCEPTO	RANGO
EXELENTE	5.0 puntos
BUENO	Entre 4.5 a 4.9 puntos
REQUIERE MEJORAR	Entre 4.0 a 4.4 puntos
NO CUMPLE	Por debajo de 4.0 puntos

Evaluación realizada por: _____

Cargo: _____

Área: _____

Fuente: el Autor

4.6 DOCUMENTACION PROCESO DE MATRICULA Y REGISTRO ACADEMICO


Aunque se ha implementado el manejo de un programa (SIMAT) para la realización de la matrícula a nivel nacional, la Institución Educativa Francisco Antonio Zeda no tiene una clara secuencia de los pasos a seguir para realizar la matrícula académica de los estudiantes y no tiene un responsable delegado para el proceso, es por eso que a continuación presentaremos la documentación para hacer más eficiente el proceso.

El proceso de matrícula cuenta con el manejo del programa SIMAT que en pocas palabras es un receptor de información y creador de una base de datos de estudiantes a nivel nacional, dentro del procedimiento se encontrará la información que debe ser consignada en dicho programa.

Vale la pena resaltar que el proceso de matrícula es un proceso de soporte junto con el de registro académico, como se puede observar en la figura de mapa de procesos.

El proceso de registro académico comparado con los procesos trabajados en este proyecto es un proceso más corto el cual no consta de formatos ya que solo se maneja una lista de logros y valoraciones la cual es manejada de manera autónoma por cada profesor.

Figura 9. Ficha de caracterización Proceso de Matricula

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN MATRICULA		PC-MT-6
			VERSION: 00
			FECHA DE EMISION:
			FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
PROCESO DE SOPORTE			

Objetivo: Realizar un registro eficaz y eficiente de los estudiantes para cada año electivo.

Alcance: Inicia desde la oferta académica de la institución hasta el registro de los estudiantes en el Sistema de Matriculas Estudiantil (SIMAT).

Propietario del proceso: Secretaría externa


ETRADAS		PROCESO		SALIDAS	
PROVEEDORES	INSUMOS	PLANEAR	HACER	PRODUCTO	CLIENTE
Departamento de tesorería	Recibo de consignación de los derechos académicos y/o servicios complementarios.	Llevar a cabo la inscripción de los posibles estudiantes. Fijar la lista de estudiante admitidos por la institución. Recepción de los documentos de los estudiantes para realizar la matrícula. Diligenciar la ficha de matrícula. Registrar los estudiantes matriculados en el SIMAT	El estudiante presente los documentos requeridos durante su inscripción. Antecedentes disciplinarios del estudiante. Indicadores del proceso	Registro de estudiantes matriculados	Proceso de Registro Académico
Proceso de registro académico	Listado de estudiantes antiguos.	Solicitar la documentación pendiente del estudiante a su acudiente Firmar matrícula condicional ó pacto de convivencia según los antecedentes disciplinarios del estudiante Diseñar acciones de mejora para el proceso		Pacto de convivencia matricula condicional Listado de estudiantes admitidos	Cliente externo Cliente externo


INDICADORES DE GESTIÓN	
Productividad: No. de est matriculados / Capacidad estudiantil	Gestión comercial: Est matriculados – Est matriculados periodo anterior
Cobertura SISBEN: No. Est de los niveles I y II del SISBEN	


REQUISITOS		
CLIENTE Proceso de admisión de estudiantes transparente.	INSTITUCION Proceso de admisión de estudiantes transparente.	LEGAL Estudiantes de los niveles I y II del SISBEN no cancelan matrícula académica.


ELABORÓ William David Quintero	APROBÓ
-----------------------------------	--------

Cuadro 18. Procedimiento Proceso de Matricula

	PROCEDIMIENTO DE MATRICULA	MT-P-6 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización: Página 1 de 5
<p style="text-align: center;">1. OBJETIVO</p> <p>Renovar la matricula de alumnos antiguos y formalizar la vinculación de estudiantes nuevos.</p> <p style="text-align: center;">2. ALCANCE</p> <p>El Proceso de matricula aplica desde la publicidad de la oferta académica hasta el registro de los estudiantes en el Sistema de Matriculas Estudiantil (SIMAT).</p> <p style="text-align: center;">3. DEFINICIONES</p> <p>Matricula institucional: Es un contrato entre la institución y los estudiantes, por medio del cual la institución se compromete a con todos los recursos a su alcance a dar una formación integral al estudiante y el estudiante a mantener un rendimiento académico suficiente, a cumplir todas sus obligaciones inherentes a su calidad de estudiante, y los establecidos en el reglamento de la institución, la matricula se renueva cada año lectivo.</p> <p>Registro de matricula: es la actividad en la acudiente del estudiante realiza la firma y aceptación del pacto de conveniencia con el cual se aceptan las condiciones académicas, derechos y deberes contemplados institucionalmente .</p> <p>SIMAT: Sistema de Matriculas Estudiantil . Software .</p>		

	PROCEDIMIENTO DE MATRICULA	MT-P-6 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización: Página 2 de 5
<p style="text-align: center;">4. DOCUMENTOS RELACIONADOS</p> <p>Ficha de matricula M-F-15</p> <p>Pacto de convivencia</p> <p style="text-align: center;">5. PROCEDIMIENTO</p> <p>Páginas 3, 4 y 5.</p>		

	PROCEDIMIENTO DE MATRICULA	MT-P-6 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización: Página 3 de 5
<p>5. PROCEDIMIENTO</p> <p>Este proceso parte desde el momento en que se hace la publicidad a la oferta académica, la cual se realiza por medio de carteles en los sitios designados por el propietario del proceso y luego un perifoneo por el municipio. Esta publicidad es planeada y ordenada por el propietario del proceso. La persona interesada solicita formalmente su cupo mediante el diligenciamiento previo de un formato específico de inscripción, una vez admitida la solicitud el propietario del proceso revisa los documentos necesarios para la realización de la matrícula.</p> <p>Si son alumnos antiguos en la institución, únicamente presentan su boletín anterior de valoraciones académicas; para los nuevos estudiantes se fija una lista de admitidos en las carteleras designadas por la institución para la publicación de este tipo de información.</p> <p>La rectoría en común acuerdo con el propietario del proceso se hace una distribución de tiempos y grados para empezar a matricular académicamente a los estudiantes según su grado y su sede.</p> <p>El departamento de tesorería es el encargado de emitir el recibo de consignación de los derechos académicos y/o servicios complementarios, vale la pena resaltar que aproximadamente el 80% de los estudiantes de la institución no cancelan ningún valor debido a que pertenecen a los niveles 1 y 2 del SISBEN</p> <p>Documentos solicitados:</p> <ul style="list-style-type: none">• Registro civil de nacimiento <p>Certificado de quinto de primaria y de los grados cursados, para los nuevos;</p>		

	PROCEDIMIENTO DE MATRICULA	MT-P-6 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización: Página 4 de 5
---	-----------------------------------	--


- para los antiguos, boletín de valoraciones del año inmediatamente anterior
- fotocopias de carnet de SISBEN y de salud
- Para primaria, fotocopia de documento de identidad de sus padres o acudiente
- 2 fotografías
- Verifica que no tenga que firmar compromisos especiales por su comportamiento y da su autorización.

Una vez efectuada la consignación la persona o acudiente que esta realizando la matricula hace se entrega de los documentos solicitados y se diligencia la correspondiente ficha de matricula en la cual se consignan todos los datos personales del estudiante el estudiante siempre tendrá que estar acompañado de su acudiente.

Recolectada toda esta información, el propietario del proceso de matricula procede a registrar las en el programa designado por el Ministerio de Educación Nacional para realizar las matriculas, Sistema de Matriculas (SIMAT), la matricula realizada en este programa debe coincidir con la información suministrada por el estudiante o con la que se encuentra en los archivos de la institución.

Los datos a consignar en el SIMAT son exactamente los mismos que se registran en la Ficha de Matrícula, la cual es el referente o punto de partida para este programa:

- Nombre y apellidos completos e identificación del alumno o alumna
- Lugar y fecha de nacimiento
- Dirección de residencia, teléfono
- Nombres y ocupación de los padres y/o acudientes

	<p align="center">PROCEDIMIENTO DE MATRICULA</p>	MT-P-6
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 5 de 5

- Si es indígena, desplazado, desmovilizado o discapacitado
- Qué religión profesa
- Si posee SISBEN y a qué estrato pertenece
- Grado a cursar
- Si tiene hermanos o hermanas en la institución educativa
- Si cancela algún valor por servicios complementarios

Para finalizar se firma el pacto de conveniencia, redactado acorde a los derechos del niño y a todas las normas legales vigentes. Este puede tener advertencias o efectuarse como matricula condicional según los antecedentes disciplinarios del estudiante. De este pacto se entrega copia al acudiente el cual deberá ser cumplido a cabalidad por el estudiante.

Elaboró William David Quintero	Proyectista
Aprobó	

Cuadro 19. Ficha de matricula

	FICHA DE MATRICULA	M-F-15 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización:
---	---------------------------	--

**INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO ANTONIO ZEA
PRADERA (VALLE)**

FICHA DE MATRICULA

FECHA: _____

APELLIDO 1 _____ APELLIDO 2 _____ NOMBRE 1 _____ NOMBRE 2 _____

IDENTIFICACION: NUIP _____ TI _____ CC _____ EXPEDIDA EN _____

FECHA DE NACIMIENTO: AÑO: _____ MES: _____ DIA _____ MUNICIPIO: _____ DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL PADRE: _____ VIVE SI__ NO__ OCUPACION: _____

CELULAR: _____

NOMBRE DE LA MADRE: _____ VIVE SI__ NO__ OCUPACION: _____

CELULAR: _____

PERSONA (S) CON LA (S) QUE CONVIVE

DIRECCION DE RESIDENCIA _____ BARRIO _____ ESTRATO _____


TELEFONO _____ CELULAR _____



ACUDIENTE: _____		DIRECCION: _____		BARRIO _____	
TELEFONO _____		CELULAR _____			
CANCELA ALGUN VALOR POR CONCEPTO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		SI _____	NO _____	CUÁNTO _____	
ES MIEMBRO DE ALGUNA COMUNIDAD INDIGENA		SI _____	NO _____	CUAL _____	
DEMOVILIZADO	SI _____	NO _____	DISCAPACITADO	SI _____	NO _____
POSEE SISBEN	SI _____	NO _____	ESTRATO _____	RELIGION _____	DESPLAZADO SI _____ NO _____
HERMANOS (AS) ESTUDIANDO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA		SI _____	NO _____	GRADO _____	
SEDE _____					
GRADO A CURSAR:					
PREESCOLAR _____					
PRIMARIA	1º _____	2º _____	3º _____	4º _____	5º _____
SECUNDARIA	6º _____	7º _____	8º _____	9º _____	10º _____ 11º _____
LOGROS PENDIENTES	SI _____	NO _____	REPITE	SI _____	NO _____
OBSERVACIONES:					

AL FIRMAR LA PRESENTE FICHA DE MATRICULA NOS COMPROMETEMOS A CUMPLIR A CABALIDAD EL PACTO DE CONVIVENCIA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA					
FIRMA DEL PADRE, MADRE O ACUDIENTE _____			FIRMA DEL (A) ESTUDIANTE _____		

Fuente: Institución Educativa FAZ

Figura 10. Ficha de caracterización Proceso de Registro Académico.


	FICHA DE CARACTERIZACIÓN REGISTRO ACADEMICO		FC-R-5 VERSIÓN: 00 FECHA DE EMISIÓN: FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
	PROCESO DE SOPORTE		
	Objetivo: Lograr una eficiente gestión en el registro de toda la actividad académica desarrollada por cada uno de los miembros de la institución.		
	Alcance: El proceso inicia con se termina la matricula de los estudiantes y termina con la entrega de los boletines de calificación a sus acudientes.		
Propietario del proceso: Secretaria Interna			

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">ETRADAS</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">PROVEEDORES</th> <th style="text-align: center;">INSUMOS</th> </tr> <tr> <td>Proceso de matricula.</td> <td>Registro de estudiantes matriculados.</td> </tr> <tr> <td>Proceso de talento humano</td> <td>Registro de docentes.</td> </tr> </table>	ETRADAS		PROVEEDORES	INSUMOS	Proceso de matricula.	Registro de estudiantes matriculados.	Proceso de talento humano	Registro de docentes.		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PROCESO</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">PLANEAR</th> <td>Entrega de boletines de calificaciones.</td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">HACER</th> <td> Exportar el registro de estudiantes matriculados Enviar el listado de estudiantes a los docentes. Recepcionar las valoraciones y calificaciones de cada estudiante. Ingresar las calificaciones de los estudiantes al sistema. Entregar el boletín de calificaciones a los acudientes de los estudiantes. </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">VERIFICAR</th> <td> Valoración y calificaciones correspondan con los estudiantes matriculados. Indicadores del proceso </td> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">ACTUAR</th> <td> Cerrar brechas entre el registro en sistema con enviado por parte de los docentes. Diseñar acciones de mejora para el proceso </td> </tr> </table>	PROCESO		PLANEAR	Entrega de boletines de calificaciones.	HACER	Exportar el registro de estudiantes matriculados Enviar el listado de estudiantes a los docentes. Recepcionar las valoraciones y calificaciones de cada estudiante. Ingresar las calificaciones de los estudiantes al sistema. Entregar el boletín de calificaciones a los acudientes de los estudiantes.	VERIFICAR	Valoración y calificaciones correspondan con los estudiantes matriculados. Indicadores del proceso	ACTUAR	Cerrar brechas entre el registro en sistema con enviado por parte de los docentes. Diseñar acciones de mejora para el proceso		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">SALIDAS</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">PRODUCTO</th> <th style="text-align: center;">CLIENTE</th> </tr> <tr> <td>Boletín de calificaciones</td> <td>Cliente externo</td> </tr> <tr> <td>Valoraciones de cada estudiante.</td> <td>Cliente externo</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">SOPORTE</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">DOCUMENTOS</th> <th style="text-align: center;">RECURSOS</th> </tr> <tr> <td>Listado de calificaciones y de valoraciones de los estudiantes, boletines de calificaciones.</td> <td> Instalaciones locativas, módulos y muebles de oficina, teléfono, fax, equipo de cómputo, impresora, archivador. </td> </tr> </table>	SALIDAS		PRODUCTO	CLIENTE	Boletín de calificaciones	Cliente externo	Valoraciones de cada estudiante.	Cliente externo	SOPORTE		DOCUMENTOS	RECURSOS	Listado de calificaciones y de valoraciones de los estudiantes, boletines de calificaciones.	Instalaciones locativas, módulos y muebles de oficina, teléfono, fax, equipo de cómputo, impresora, archivador.
ETRADAS																																				
PROVEEDORES	INSUMOS																																			
Proceso de matricula.	Registro de estudiantes matriculados.																																			
Proceso de talento humano	Registro de docentes.																																			
PROCESO																																				
PLANEAR	Entrega de boletines de calificaciones.																																			
HACER	Exportar el registro de estudiantes matriculados Enviar el listado de estudiantes a los docentes. Recepcionar las valoraciones y calificaciones de cada estudiante. Ingresar las calificaciones de los estudiantes al sistema. Entregar el boletín de calificaciones a los acudientes de los estudiantes.																																			
VERIFICAR	Valoración y calificaciones correspondan con los estudiantes matriculados. Indicadores del proceso																																			
ACTUAR	Cerrar brechas entre el registro en sistema con enviado por parte de los docentes. Diseñar acciones de mejora para el proceso																																			
SALIDAS																																				
PRODUCTO	CLIENTE																																			
Boletín de calificaciones	Cliente externo																																			
Valoraciones de cada estudiante.	Cliente externo																																			
SOPORTE																																				
DOCUMENTOS	RECURSOS																																			
Listado de calificaciones y de valoraciones de los estudiantes, boletines de calificaciones.	Instalaciones locativas, módulos y muebles de oficina, teléfono, fax, equipo de cómputo, impresora, archivador.																																			

REQUISITOS		
CLIENTE	INSTITUCION	LEGAL
Recibir finalizado el periodo académico el boletín de calificación.	Transparencia en cuanto a las calificaciones registradas en el sistema, que sean conformes con las obtenidas por los estudiantes en su curso.	N.A.

ELABORÓ	APROBÓ
William David Quintero	

Cuadro 20. Procedimiento de Registro Académico

	<p align="center">PROCEDIMIENTO REGISTRO ACADEMICO</p>	<p>R-P-5 Versión: 000 Fecha edición: Fecha actualización: Página 1 de 2</p>
<p align="center">1. OBJETIVO</p> <p>Llevar en forma ordenada, ágil y oportuna el registro de toda la actividad académica desarrollada por cada uno de los miembros de la institución educativa.</p> <p align="center">2. ALCANCE</p> <p>El proceso de registro académico se inicia con la admisión del estudiante y se lleva durante toda su vida académica dentro de la institución.</p> <p align="center">2. DEFINICIONES</p> <p>Registro académico: es el procedimiento mediante el cual los docentes realizan el proceso de evaluación de sus estudiantes, registrando, paso a paso los logros obtenidos, las superaciones a realizar y los compromisos a adquirir para su mejoramiento académico.</p> <p>Calificación: es el resultado de la evaluación efectuada por el docente a cada uno de sus alumnos alumnas, en la cual se refleja el conocimiento, aptitudes, destrezas, valores y actitudes. De igual manera se relacionan logros no obtenidos, los cuales deberán ser superados mediante actividades complementarias especiales, valoradas por un Comité de Evaluación y Promoción.</p> <p>Valoración: este término se refiere a la calificación y es el que en la actualidad se utiliza para mostrar el resultado obtenido por el estudiante en su proceso de formación académica.</p> <p align="center">5. PROCEDIMIENTO</p> <p>Página 2.</p>		

	<p>PROCEDIMIENTO REGISTRO ACADEMICO</p>	R-P-5
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 2 de 2

5. PROCEDIMIENTO

Inicialmente se debe obtener que el estudiante este debidamente matriculado, es decir que se encuentre ubicado en el grado y el grupo correspondiente; el listado de estudiantes matriculados es entregado a los docentes según su asignación académica, estos tienen unos espacios en los que se registran sus logros por periodo académico, cuatro en el año.

Al finalizar los periodos académicos los profesores entregan las valoraciones y los logros del periodo al coordinador, el cual las revisa y entrega la valoración disciplinaria de cada estudiante, luego este registro es entregado al propietario del proceso de registro académico para que realice la transcripción de las calificaciones en el sistema.

Las valoraciones entregadas por los docentes deben ser archivadas para el evento de cualquier reclamación.

El propietario del proceso de registro académico emite el boletín calificaciones que es entregado periodo a periodo al acudiente del estudiante por parte de los directores de grupo, en reunión que oportunamente citada por la rectoría.

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

4.7 DOCUMENTACION PROCESO DE TALENTO HUMANO

Las organizaciones en el mundo de los negocios en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado donde ésta desarrolla su actividad productiva.


Enfrentar este escenario en un mundo tan dinámico, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, por esta razón la empresa ha iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional con el propósito de promover encuentros con especialista y no especialista para conocer hacia donde debe realinear sus estrategias futuras.

La documentación de este proceso se enmarca dentro de la concepción participativa y activa de la democratización, que tiene como objetivo que las decisiones sean acertadas a lo interno de la organización, esta visión nos orienta a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda Organización es Innovar y adaptarse a los Cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano.

En el proceso presentado a continuación solo se pudo abarcar dos puntos de la gestión del talento humano que son la inducción y formación, esto porque los primeros pasos son realizados directamente por la Secretaria de Educación Departamental.

A continuación se presenta la documentación del proceso de talento humano (inducción y capacitación) propuesto para el Área Administrativa de la Institución Educativa Francisco Antonio Zea.

Figura 11. Ficha de caracterización Proceso de Talento Humano

	FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO DE TALENTO HUMANO		FC-T-1 VERSIÓN: 00 FECHA DE EMISIÓN: FECHA DE ACTUALIZACIÓN:
	PROCESO DE APOYO		
	Objetivo: Contar con un personal competente para desempeñar las funciones comprendidas en su cargo.		
	Alcance: Aplica desde la inducción y formación de personal.		
Propietario del proceso: Secretaria de rectoría			

ETRADAS	
PROVEEDORES	INSUMOS
Propietarios de proceso.	Solicitud de personal y capacitaciones.
Entidades de capacitación.	Cursos de capacitación.

INDICADORES DE GESTIÓN
Eficacia: No. Formaciones realizadas / No. Formaciones planeadas
Evaluación de competencias
Evaluación seguimiento de plan de capacitación.

➔

PROCESO	
PLANEAR	Inducción del personal contratado Formación y capacitación de personal. Evaluación de competencias laborales.
HACER	Llevar a cabo la inducción general del personal contratado. Realizar la inducción específica inicial del puesto de trabajo. Identificar las necesidades de capacitación del personal. Ejecutar el plan anual de formación. Efectuar las acciones de mejora, preventivas y correctivas. Informes de gestión del proceso.
VERIFICAR	Eficacia de la inducción del personal. La ejecución del plan anual de formación. El resultado de los indicadores del proceso.
ACTUAR	Realizar estrategias para cerrar las brechas encontradas en la evaluación de competencias, inducciones y planes de formación.

➔

SALIDAS	
PRODUCTO	CLIENTE
Colaboradores competentes para desempeñar de eficiente su trabajo.	Todos los procesos.
Indicadores de gestión, acciones de mejora.	Todos los procesos.

SOPORTE	
DOCUMENTOS	RECURSOS
Perfil de competencias, procedimiento de inducción y formación de personal.	Computadores, papelería, y equipo de oficina.

REQUISITOS		
CLIENTE	INSTITUCION	LEGAL
N.A	Personal con la formación requerida para desempeñar su cargo.	Legislación laboral (Régimen laboral), Decreto 933 del 2003.

ELABORÓ William David Quintero	APROBÓ
--	---------------

Cuadro 21. Procedimiento proceso Inducción y Formación

	PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL	T-P-1
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 1 de 4

1. OBJETIVO

Asegurar un personal competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia.

2. ALCANCE

Aplica a todos los procesos de la institución.

3. DEFINICIONES

Inducción específica: consiste en brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en como va a ser evaluada individual y colectivamente.

Inducción general: consiste en brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema. Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

Formación de personal : aprendizaje sistemático debidamente supervisado que se diseña e imparte durante un período de tiempo concreto, detenta una calidad contrastada, trasmite a los empleados la gama de conocimientos, habilidades y actitudes pertinentes para asegurar una actuación eficiente, facilita una mejor comprensión de las funciones, competencias o responsabilidades que definen las señas de identidad del puesto, promueve cotas de eficacia mayores en el



PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL

T-P-1

Versión: 000

Fecha edición:

Fecha actualización:

Página 2 de 4

actitudes pertinentes para asegurar una actuación eficiente, facilita una mejor comprensión de las funciones, competencias o responsabilidades que definen las señas de identidad del puesto, promueve cotas de eficacia mayores en el comportamiento laboral e institucional, contribuye al crecimiento personal en el seno de la entidad productiva

Formación interna: Capacitación realizada por un empleado de una compañía a uno ó un grupo de colaboradores de la misma.

Formación externa: Capacitación realizada por una entidad ó persona natural ó jurídica ajena a la empresa.

4. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Formato de capacitación T-F-1

Formato solicitud de capacitación T-F-2

Formato plan de capacitación T-F-3

Formato de seguimiento de capacitación T-F-4

5. PROCEDIMIENTO

Páginas 3 y 4.



PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL

T-P-1

Versión: 000

Fecha edición:

Fecha actualización:

Página 3 de 4

5. PROCEDIMIENTO

En el momento que un nuevo colaborador es contratado e ingresa a la institución, debe recibir una inducción general y específica acerca de la institución y del cargo que va a desempeñar respectivamente. Esta inducción es programada por parte del jefe inmediato quien asigna a una persona que hace parte de su área y/o proceso para que sea la encargada de llevar a cabo esta actividad. Los temas que involucran la capacitación deben registrarse en el formato de capacitación T-F-1; el formato debe ser diligenciado por la persona que realiza la formación y el empleado que la recibe, y firmado por quien fue solicitada.

Para levantar el plan de formación anual del personal, cada propietario debe identificar las necesidades de formación que presenta su personal, y determinar que persona interna, o entidad o persona natural externa llevará a cabo la capacitación, la fecha en que se realizará y su intensidad horaria; las cuales una vez informado el empleado que recibirá esta capacitación ; se deben pasar al propietario del proceso de talento humano antes que termine la penúltima semana del mes de diciembre de cada año, mediante el formato solicitud de capacitación T-F-2. Si la fecha en que se llevará a cabo la capacitación aun no se encuentra confirmada, debe indicar una fecha tentativa; cuando ésta sea confirmada se le debe comunicar al propietario de talento humano para que la registre en el formato T-F-2 en el renglón de observaciones.

El propietario del proceso de talento humano al tener el total de solicitudes de capacitación, realiza el plan de capacitación, conforme al formato plan de capacitación T-F-3; las solicitudes deben ser archivadas para contener una evidencia de la solicitud. Si en el durante el año para un propietario de proceso es necesario



PROCEDIMIENTO INDUCCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL

T-P-1

Versión: 000

Fecha edición:

Fecha actualización:

Página 4 de 4


solicitar una capacitación, y ésta no se encuentra incluida en el plan, es necesario diligenciar el formato Solicitud de formación y entregarse al propietario de proceso de recurso humano con antelación para que sea incluida en el mismo y manifestar su extemporaneidad en el renglón de observación.

El propietario del proceso de talento humano conforme con las solicitudes de capacitación, informa a cada empleado acerca de la realización de la capacitación en como mínimo en cinco días previos; para que éste coordine con sus superiores el permiso correspondiente para poder asentarse de su trabajo y poder asistir a la misma. Al cabo tres días de haber recibido la capacitación, el empleado debe presentar el certificado ó el registro que evidencia su asistencia a la capacitación al propietario del proceso de talento humano. Si la capacitación fue realizada por un empleado de la institución se debe diligenciar formato de capacitación T-F-1. Además de estas dos evidencias de capacitación, el empleado debe presentar diligenciado el formato de seguimiento de capacitación T-F-4; el cual de igual manera debe ser archivado. De acuerdo a la valoración lograda por el empleado por parte de la persona que solicitó la capacitación, deberá vincularlo de nuevo al plan de formación para su refuerzo.

La eficacia de las capacitaciones se verá también reflejada en la evaluación de competencias. A partir de ella también se el plan de formación, lo cual conlleva acercar a los empleados al perfil requerido para su puesto de trabajo.

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 22. Formato de Capacitación.

	CAPACITACIÓN	T-F-1 Versión: 00 Página 1 de 1
---	---------------------	--

Nombre del colaborador que recibe la capacitación _____

Nombre del cargo: _____

Tipo de capacitación: ☐ Inducción ☐ Plan de formación

Nombre de la capacitación: _____

Realiza la formación: _____

Cargo: _____

Fecha en que se realiza la capacitación: _____

Temas relacionados en la capacitación:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Espacio para ser diligenciado por la persona que recibe la formación

Especifique como le pareció la formación: a) Buena b) Regular c) Mala

¿Considera que es necesario fortalecer algún tema de la formación?

1. ☐ Sí, cual(s) _____

2. ☐ No.

Recibió la formación

Realizó la formación

Solicitó la formación

Fuente: el Autor

Cuadro 23. Formato solicitud de capacitación.

	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	T-F-2
		Versión: 000
		Fecha edición:
		Fecha actualización:
		Página 1 de 1

Fecha de la solicitud Día _____ Mes _____ Año _____

Nombre de la persona a quien va dirigida: _____

Cargo: _____ Área: _____

Solicitada por: _____

Cargo: _____ Área: _____

Marque con una (x) la fuente para su solicitud

a. Evaluación de competencias.	d. Planes de desarrollo
b. Auditorías internas	e. Quejas ó reclamos del cliente
c. Actualización profesional	f. Perfil de competencias
i. Otros, cual _____	

Objetivo de la capacitación: _____

Nombre de la capacitación: _____

Capacitación realizada de manera: ☐ Interna ☐ Externa

Fecha programada para la capacitación: _____

Duración: _____ horas

Realizada por: _____

Observación: _____

Firma del solicitante Firma de quien recibirá la capacitación

Vo. Prop. proceso de Talento Humano

Fuente: el Autor

4.7.1 Diseño de propuesta de Perfil de Competencias.

Esta herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, busca impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

En este numeral realizo un planteamiento de competencias para lo once cargos del área administrativa de la institución, en los cuadros de perfil de competencias se establece la competencia, experiencia, habilidades, formación y educación que debe tener cada uno de los integrantes del área mencionada.

Involucro en este proyecto el diseño de un perfil de competencias, buscando generar claridad a la hora de la distribución de responsabilidades de cada uno de los procesos documentados con anterioridad, ya que cada uno de estos cuenta con un responsable que tendrá la información plasmada en su perfil de competencias. Además de generar eficiencia el los trabajadores del área que no se encuentran involucrados directamente con los procesos.

La información para realizar el diseño de estos perfiles se recolectó con la encuesta de análisis de cargos (ver anexo A) la cual me mostro claramente la forma como cada trabajador ejecuta sus funciones y como se podrían redistribuir para generar un mejor funcionamiento de esta área.


4.7.2 Descripción cuadro perfil de competencias.

- **Identificación del cargo:** aquí se consigna el nombre del cargo y su jefe inmediato, que es el veedor de la realización de sus laboras.
- **Misión:** en esta casilla se especifica el propósito que tiene el cargo.

- **Responsabilidades:** actividades o funciones del cargo.
- **Competencias:** aquí se consigna una declaración de las habilidades necesarias para efectuar la función o tarea específica. Se basa en comportamientos y actitudes así como en aptitudes y conocimientos.
- **Responsabilidad en cuanto a:** Supervisión de personas, valores y/o equipos e Información confidencial.
- **Condiciones de trabajo:** se realiza una descripción clara del tipo de entorno en que se desempeña el trabajo.
- **Educación:** Formación académica requerida para ella ocupación del cargo.
- **Habilidades:** aquí se señala el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado.
- **Trayectoria:** tiempo de experiencia que es necesario para ocupar el cargo.
- **Ponderación del perfil:** suma de importancia porcentual que tienen las competencias, la educación, habilidades, formaciones y trayectoria, para ocupar el cargo.

A continuación se presentan los 11 perfiles de competencias del área Administrativa de la Institución objeto de estudio

Cuadro 25. Perfil de competencias Secretaria de Rectoría.

	<p>PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA DE RECTORIA</p>
IDENTIFICACION	
<p>Nombre del cargo: Secretaria de Rectoría</p> <p>Cargo del superior inmediato: Rector</p>	
MISION	
<p>Gestionar y apoyar cada una de las actividades requeridas en la dirección.</p>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar el proceso de talento humano de la institución . ▪ Manejar la correspondencia de la institución. ▪ Revisión de correos electrónicos de la institución ▪ Transcribir cuadros de asignación académica ▪ Elaborar actas de consejo directivo ▪ Elaborar cartas de consejo académico ▪ Manejar los archivos del personal (profesores) de la institución ▪ Elaborar cartas y documentación necesitada por la dirección. 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.</p> <p>Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.</p> <p>Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA DE RECTORIA

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Técnico en secretariado ejecutivo o carrera a fin.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivos.

HABILIDADES

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Orden de documentación

Digitación

Redacción

TRAYECTORIA

Externa: 1 año

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA DE RECTORIA

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5


Educación	35%
Competencias	25%
Formación	5%
Habilidades	20%
Trayectoria	15%

Total	100%
-------	------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 26. Perfil de competencias Secretaria externa

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA EXTERNA</p>
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Secretaria externa
Cargo del superior inmediato:	Rector
MISIÓN	
Manejar los asuntos externos del área académica de la institución.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable del proceso de matricula ▪ Imprimir y entregar de calificaciones o valoraciones de los estudiantes de la institución. ▪ Entregar documentación para los estudiantes graduados (actas, diplomas, certificados etc.) ▪ Autorizar entrega de constancias de los estudiantes. ▪ Realizar matricula académica de estudiantes. ▪ Registrar estudiantes en el SIMAT. ▪ Autorizar entrega formatos de estudiantes inscritos para pruebas de ICFES. ▪ Inscribir alumnos a proyecto alianza. 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo</p> <p>Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.</p> <p>Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.</p> <p>Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARÍA EXTERNA

cargo.

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Si
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	Si

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	De oficina Enfermedades profesionales
--	--

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Administrador de empresas.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivos.

HABILIDADES

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Internet

Orden de documentación

Digitación

Redacción

TRAYECTORIA

Externa: 1 año

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA EXTERNA

PONDERACION DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5


Educación	35%
Competencias	25%
Formación	5%
Habilidades	20%
Trayectoria	15%

Total	100%
-------	------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 27. Perfil de competencias Secretaria Interna.

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA INTERNA</p>
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Secretaria Interna
Cargo del superior inmediato:	Rector
MISIÓN	
Manejar los asuntos internos del área académica de la institución.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar el proceso de registro académico. ▪ Registrar calificaciones o valoraciones de los estudiantes de la institución. ▪ Elaborar y firmar documentación para los estudiantes graduados (actas, diplomas, certificados etc.) ▪ Elaborar y firmar constancias de los estudiantes ▪ Realizar informes de plan de reinserción. ▪ Realizar la inscripción al ICFES de los estudiantes. 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.</p> <p>Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.</p> <p>Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.</p> <p>Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA INTERNA

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Si
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	Si

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Administrador de empresas

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivos.

HABILIDADES

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Internet

Orden de documentación

Digitación

Redacción

TRAYECTORIA

Externa: 1 año

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS SECRETARIA INTERNA

PONDERACION DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 35%

Competencias 25%

Formación 5%

Habilidades 20%


Trayectoria 15%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 28. Perfil de competencias Auxiliar Administrativo Externo.

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR ADMINISTRATIVO EXTERNO</p>
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Auxiliar administrativo Externo
Cargo del superior inmediato:	Secretaria Externa
MISIÓN	
Apoyo en el manejo de asuntos externos del área académica de la institución.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar en la impresión y entrega de calificaciones o valoraciones de los estudiantes de la institución. ▪ Entregar documentación para los estudiantes graduados (actas, diplomas, certificados etc.) ▪ Entregar constancias de los estudiantes. ▪ Apoyar en la realización de matrícula académica de estudiantes. ▪ Apoyo en registro de estudiantes en el SIMAT. ▪ Entregar formatos de estudiantes inscritos para pruebas de ICFES. ▪ Inscribir alumnos a proyecto alianza. 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>Servicio al cliente: Capacidad para interactuar con el cliente interno y externo de la empresa, brindando una respuesta clara, precisa y ajustada a sus requerimientos, sin perder en ninguna circunstancia el autocontrol ante las diferentes situaciones, estilos y problemas.</p> <p>Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes. .</p> <p>Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.</p> <p>Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR ADMINISTRATIVO EXTERNO

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Técnico en secretariado ejecutivo o carrera a fin.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivos.

HABILIDADES

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Internet

Orden de documentación

Digitación

Redacción

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR ADMINISTRATIVO EXTERNO

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 35%

Competencias 25%

Formación 5%

Habilidades 20%


Trayectoria 15%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 29. Perfil de competencias Auxiliar Administrativo Interno.

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR ADMINISTRATIVO INTERNO</p>
IDENTIFICACION	
Nombre del cargo:	Auxiliar administrativo interno
Cargo del superior inmediato:	Secretaria interna
MSIÓN	
Apoyar en el manejo de los asuntos internos del área académica de la institución.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo del proceso de mantenimiento. ▪ Apoyar en el registro de calificaciones o valoraciones de los estudiantes de la institución. ▪ Digitar de documentación para los estudiantes graduados (actas, diplomas, certificados etc.) y traspaso a secretaria externa ▪ Digitar de constancias de los estudiantes y traspaso a secretaria externa. ▪ Digitar y enviar informes de plan de reinserción. ▪ Apoyar en la inscripción al ICFES de los estudiantes. ▪ Digitar y manejar todos los documentos de secretaria interna. ▪ Manejo de archivos de egresados 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo. ▪ Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo. ▪ Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo. 	



PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR ADMINISTRATIVO INTERNO

- **Digitación:** Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.
- **Comunicación:** Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.
- **Trabajo en equipo:** Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	Si

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Técnico en secretariado ejecutivo o carrera a fin.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.
Manejo de archivos.

HABILIDADES

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)
Orden de documentación
Internet
Digitación
Redacción

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares
Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR ADMINISTRATIVO INTERNO

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5


Educación	35%
Competencias	25%
Formación	5%
Habilidades	20%
Trayectoria	15%

Total	100%
-------	------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 30. Perfil de competencias Tesorero.

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS TESORERO</p>
IDENTIFICACION	
Nombre del cargo:	Tesorero
Cargo del superior inmediato:	Rector
MISION	
<p>Manejar los recursos económicos de la institución, contabilidad y administración de ingresos y egresos.</p>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejar la contabilidad de la institución. ▪ Manejar el proceso de compras de la institución. ▪ Desembolsar pagos a proveedores. ▪ Firmar certificados de tiempo de servicio. ▪ Realizar informes contables. ▪ Firmar reporte de novedades. ▪ Entregar y firmar reportes de cesantías. ▪ Consignar dineros recaudados en la institución. ▪ Consignar el dinero de los estudiantes para pago de inscripción a ICFES ▪ Manejar el plan de cuentas de la institución. 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo</p> <p>Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.</p> <p>Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS TESORERO

COMPETENCIAS DE GESTION

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo

Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.

Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo.

Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Si
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	Si

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales



PERFIL DE COMPETENCIAS TESORERO

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Contador público o Administrador de empresas.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivo

HABILIDADES

Manejo del Software contable

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Conocimiento del proceso de compras en la entidad.

Conocimiento de base y tarifas de impuestos.

Manejo del plan de cuentas de la institución

Conocimiento de las bases de datos de clientes y proveedores que administra la institución.

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS TESORERO

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5


Educación	35%
Competencias	25%
Formación	5%
Habilidades	20%
Trayectoria	15%

Total	100%
-------	------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 31. Perfil de competencias Auxiliar de Tesorería

	<p>PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE TESORERIA</p>
IDENTIFICACION	
<p>Nombre del cargo: Auxiliar de tesorería</p> <p>Cargo del superior inmediato: Tesorero</p>	
MISION	
<p>Colaborar con las funciones de tesorería como manejo los recursos económicos de la institución, contabilidad y administración de ingresos y egresos.</p>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitación de certificados de tiempo de servicio. ▪ Digitación informes contables. ▪ Elaboración de reporte de novedades. ▪ Elaboración de reportes de cesantías. ▪ Realizar recaudados de la institución. ▪ Recibir el dinero de los estudiantes para pago de inscripción a ICFES ▪ Manejar el control de pago de los estudiantes 	
COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.</p> <p>Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.</p> <p>Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.</p> <p>Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.</p> <p>Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.</p> <p>Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE TESORERIA

COMPETENCIAS DE GESTION

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Trabajo en equipo: Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.

Intelectual: Capacidad para comprender y analizar información, conservando el grado de actualización de su conocimiento para desarrollar las diferentes actividades de su cargo.

Digitación: Capacidad para transcribir información de forma precisa y rápida.

Comunicación: Capacidad para identificar, transmitir y/o recibir información de manera clara y oportuna tanto al cliente interno como externo de la organización.

Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	De oficina
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Enfermedades profesionales

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Auxiliar contable.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Manejo de archivo

HABILIDADES

Manejo del Software contable

Dominio del paquete aplicativo de office (Word, Excel, Power point)

Conocimiento de base y tarifas de impuestos.

Conocimiento de las bases de datos de clientes y proveedores que administra la institución.

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS AUXILIAR DE TESORERIA

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5


Educación 35%
Competencias 25%
Formación 5%
Habilidades 20%
Trayectoria 15%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 32. Perfil de competencias Coordinador de Servicios Generales.

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES</p>
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo:	Coordinador de servicios generales.
Cargo del superior inmediato:	Rector
MIIÓN	
Velar por el buen desempeño de los integrantes del área de servicios generales y realizar actividades de aseo.	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el cumplimiento de las labores de sus encargados. • Realizar aseo de oficinas de la institución. • Aseo de baños de la institución • Limpieza de ventanas de la institución. • Preparar y servir tintos, te, aromáticas etc. para funcionarios de la institución y las visitas. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTION	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovación y Desarrollo: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto y la organización. ▪ Comunicación: Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo. ▪ Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo. ▪ Adaptación al cambio: Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía. 	



PERFIL DE COMPETENCIAS COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES

- **Proactiva:** Proponer acciones de mejoramiento para su cargo, que generen valor y deban ser aprobadas por sus superiores.
- **Trabajo en equipo:** Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	Si
Valores y/o equipos	Si
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Campo
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio.

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Nivel técnico empresarial u oficios varios

FORMACIÓN

Liderazgo
Manejo de personal
Políticas de la empresa.

HABILIDADES

Técnicas de aseo
Físicas
Cocina

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 6 meses.

Interna: No aplica.



PERFIL DE COMPETENCIAS COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 20%

Competencias 15%

Formación 15%

Habilidades 25%


Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 33. Perfil de competencias Celador

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS CELADOR</p>
IDENTIFICACIÓN	
<p>Nombre del cargo: Celador</p>	<p>Cargo del superior inmediato: Coordinador de Servicios Generales.</p>
MIIÓN	
<p>Responder por la seguridad de la institución tanto interna como externa.</p>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Control del ingreso y salida del personal de la Institución • Control del ingreso y salida de personas que visitan la Institución. • Control de ingreso y salida de los estudiantes de la institución. • Manejo del timbre para cambios de clase, hora de descanso y salida de los estudiantes. • Cuidar las instalaciones en horas nocturnas • Ubicar a las personas que requieren alguna atención • Informar de cualquier anomalía que se presente en su turno. • Velar continuamente por conseguir el mayor orden y silencio posible en todas las dependencias de la Institución 	
COMPETENCIAS	
<p align="center">COMPETENCIAS DE GESTION</p> <p>▪ Comunicación: Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo.</p> <p>Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo.</p>	



PERFIL DE COMPETENCIAS CELADOR

COMPETENCIAS DE GESTION

- **Adaptación al cambio:** Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía.
- **Atención al cliente:** capacidad de atender de manera amable y con indicaciones claras a los clientes de la institución.
- **Relaciones interpersonales:** Capacidad de relacionarse con los demás colaboradores del área de servicios general y saber manejar y atender las sugerencias del cliente interno y externo

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Campo
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio.



PERFIL DE COMPETENCIAS CELADOR

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Nivel técnico en seguridad.

FORMACIÓN

Atención al cliente.

Políticas de la empresa.

HABILIDADES

Manejo de armas de fuego y defensa personal.

Físicas

TRAYECTORIA REQUERIDA

Externa: 1 año.

Interna: No aplica.

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 20%

Competencias 15%

Formación 15%

Habilidades 25%


Trayectoria 25%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 34. Perfil de competencias Jardinero.

	PERFIL DE COMPETENCIAS JARDINERO
IDENTIFICACIÓN	
Nombre del cargo: Jardinero Cargo del superior inmediato: Coordinador de Servicios Generales	
MIIÓN	
Realizar mantenimiento a áreas deportivas, zonas verdes y áreas designadas de la institución	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barrer y trapear los corredores de la institución. ▪ Mantener en buen estado los arboles y plantas de la institución, regar, podar, limpiar hojas secas de los arboles. ▪ Podar, marcar, limpiar y mantener pintadas las canchas de la institución. ▪ Realizar mantenimiento al acueducto y realizar funciones de plomería. ▪ Traslado de equipos y herramientas de la institución. ▪ Manejo de las herramientas de trabajo pertenecientes a la institución. ▪ Construcción y mantenimiento de sitios para sentarse en zonas verdes. ▪ Realizar la plantación de especies vegetales. 	
COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS DE GESTION	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación y manejo del cambio: Aceptar y adaptarse a los cambios en las practicas y estilos de operación que realice la empresa en pro de su desarrollo. ▪ Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo. ▪ Relaciones interpersonales: Capacidad de relacionarse con los demás colaboradores del área de servicios general y saber manejar y atender las sugerencias del cliente interno y externo 	



PERFIL DE COMPETENCIAS JARDINERO

▪ **Relaciones interpersonales:** Capacidad de relacionarse con los demás colaboradores del área de servicios general y saber manejar y atender las sugerencias del cliente interno y externo

▪ **Trabajo en equipo:** Actitud manifiesta para colaborar con otras personas en la consecución de unos objetivos comunes.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	No

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Campo
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio-alto

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Nivel técnico en jardinería.

FORMACIÓN

Servicio al cliente.
Políticas de la organización
Manejo de almacén

HABILIDADES

Plantación y siembra
Riego
Abonado
Poda de arboles y arbustos
Mantenimiento de céspedes
Plomería
Manejo de guadaña
Pintura y marcación de áreas deportivas

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares



PERFIL DE COMPETENCIAS JARDINERO

PONDERACIÓN DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5


Educación	25%
Competencias	30%
Formación	5%
Habilidades	35%
Trayectoria	5%

Total	100%
-------	------

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

Cuadro 35. Perfil de competencias Mensajero.

	<p align="center">PERFIL DE COMPETENCIAS MENSAJERO</p>
IDENTIFICACIÓN	
<p>Nombre del cargo: Mensajero.</p> <p>Cargo del superior inmediato: Coordinador de servicios generales.</p>	
MIÓN	
Cumplir con todos los servicios necesarios de mensajería de la Institución	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagar recibos de servicios de la institución. ▪ Entrega de correspondencia y documentos de la institución. ▪ Repartir y hacer firmar citaciones enviadas por dirección. ▪ Manejo de correspondencia fuera del municipio. 	
COMPETENCIAS	
<p align="center">COMPETENCIAS DE GESTION.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación: Capacidad para transmitir de manera clara y precisa al cliente la información relacionada con su trabajo. ▪ Adaptación al cambio: Capacidad para entender y aceptar nuevas prácticas, ideas, estilos que llevan a un mejor en su trabajo y al desarrollo de la compañía. ▪ Trabajo en equipo: Apoyar y compartir actividades en equipo en situaciones requeridas para el logro de resultados. ▪ Relaciones interpersonales: Capacidad de relacionarse con los demás colaboradores del área de servicios general y saber manejar y atender las sugerencias del cliente interno y externo ▪ Orientación a resultados: Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización. Establecer el nivel de aportación a los resultados obtenidos por el equipo. 	



PERFIL DE COMPETENCIAS MENSAJERO

RESPONSABILIDAD EN CUANTO

Supervisión de personas	No
Valores y/o equipos	Sí
Información confidencial	Sí

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente	Campo
Probabilidad de riesgos y/o tipo de accidentes	Medio

PERFIL DEL OCUPANTE

EDUCACIÓN REQUERIDA

Bachillerato

FORMACIÓN

Servicio al cliente.

Políticas de la organización

HABILIDADES

Ubicación

Manejo de documentos

TRAYECTORIA

Externa: 6 meses en puestos similares

Interna: No aplica



PERFIL DE COMPETENCIAS MENSAJERO

PONDERACION DEL PERFIL

Calificación: De 1 a 5

Educación 25%

Competencias 30%

Formación 5%

Habilidades 35%

Trayectoria 5%

Total 100%

La persona seleccionada debe alcanzar una calificación promedio como mínimo de 3.5

Elaboró	William David Quintero	Proyectista
Aprobó		

5. FORMULACIÓN DE INDICADORES

En términos generales, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de un sistema de referenciación, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva).

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otras, las siguientes características:

- **Relevante:** debe ser importante o clave para los propósitos que se buscan.
- **Entendible:** no debe dar lugar a ambigüedades o mal entendidos que puedan desvirtuar su análisis.
- Basado en información confiable: la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- **Transparente/verificable:** su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser argumentado para su crecimiento y trazabilidad.
- **Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo:** debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.

5.1 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.

3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

5.1.1 Criterios que se tuvieron en cuenta para la construcción de indicadores.

Mensurabilidad: Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.

Análisis: Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.

Relevancia: Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutivos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicador Negativo: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la localización e identificación de problemas.

5.2 MATRIZ DE EVALUACION DE INDICADORES DE GESTION PROCESOS DE APOYO Y SOPORTE

Con el ánimo de medir la gestión de cada proceso, se ha propuesto establecer a cada indicador rangos que contengan el valor mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo. En primera instancia, cabe anotar que quienes establecen los rangos correspondientes deben ser las personas que conocen perfectamente la operatividad de la institución y los procesos., los factores endógenos y exógenos, ajenos y propios que ocurren en el comportamiento de la variable observada. Esta conjetura de igual manera debe llevarse a cabo para el establecimiento de metas para cada indicador.

La frecuencia de medición se determinado conforme a la información recolectada a lo largo del desarrollo de la propuesta a cada propietario de proceso; en donde de acuerdo al campo de acción y operatividad del proceso sus indicadores pueden ser medidos anual, semestral ó trimestralmente.

En la siguiente figura se ilustra el formato de la matriz de evaluación para los indicadores de gestión de cada uno de los procesos de valor y soporte identificados en la institución; en la cual se especifica el nombre del indicador, su formula y la frecuencia de medición. Con base a esta matriz se debe realizar el seguimiento a esta parte del sistema.

Cuadro 36. Matriz de evaluación de indicadores de gestión Procesos de Apoyo y Soporte.

 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PROCESOS DE APOYO Y DE SOPORTE					
PROCESO	FACTOR	INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	NIVEL DE APROBACIÓN	META
MATRICULA	Productividad	No. de est matriculados / Capacidad estudiantil	Anual	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Gestión comercial	Est matriculados – Est matriculados periodo anterior	Anual	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Cobertura SISBEN	No. Est de los niveles I y II del SISBEN	Anual	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
REGISTRO ACADEMICO	Registro	No. Estudiantes con registro de calificaciones / No. Estudiantes matriculados	Anual	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Eficacia	No. Boletines entregados / No. Estudiantes matriculados	Anual	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
COMPRAS	Evaluación de proveedores	Calificación de proveedores	Trimestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Devoluciones	No. De devoluciones de productos por orden de compra.	Trimestral	Valor Mínimo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor Máximo	
	Rotación de créditos pasivos	compras anuales / saldo promedio de los inventarios x 360	Trimestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	



MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PROCESOS DE APOYO Y DE SOPORTE

PROCESO	FACTOR	INDICADOR	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN	NIVEL DE APROBACIÓN	META
MANTENIMIENTO	Efectividad	Σ conformidad usuario / total de solicitudes soporte técnico	Trimestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Eficiencia	Σ conformidad usuario en el seguimiento / total de solicitudes soporte técnico	Trimestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Respuesta	Tiempo en horas en atender la solicitud	Trimestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Productividad	Tiempo de atención (horas) / Respuesta	Trimestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
TALENTO HUMANO	Eficacia	No. Formaciones realizadas / No. Formaciones planeadas	Semestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Competencias laborales	Evaluación de competencias	Anual	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	
	Plan de capacitación	Calificación promedio seguimiento de plan de capacitación	Semestral	Valor Máximo Valor sobresaliente Valor satisfactorio Valor aceptable Valor mínimo	

Fuente: el Autor

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La propuesta documentada permite a la Institución Francisco Antonio Zea reestructurar y mejorar el área administrativa bajo un enfoque de gestión por procesos, evidenciando cómo sus actividades se encuentran relacionadas con clientes internos, externos, proveedores y grupos de interés, dando lugar a incremento de la eficacia, reducción de costos y mejoramiento del servicio, se trata entonces de establecer un modo adecuado de diseñar y realizar el trabajo generando valor. Todo se recoge desde la teoría del enfoque aplicado, el conocimiento relevante y generalmente aceptado, respecto a las ventajas e inconvenientes de las diversas opciones del nuevo diseño.

El planteamiento en el objetivo específico concerniente al análisis del área administrativa de la institución, permitió conocer la situación actual con relación a los procesos de apoyo que en primera instancia no se observan documentados. Estos fluyen a través de los distintos puestos de trabajo de la organización sin ser percibidos en su totalidad como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados. Por tanto se establecen políticas, objetivos y estrategias que buscan de manera general lineamientos específicos para que el sistema pueda funcionar de manera óptima.

Básicamente la documentación y mejora de los procesos de apoyo en la Institución Educativa Francisco Antonio Zea asegura la gestión administrativa generando un marco y una estructura para mejorar el desempeño y la capacidad de proporcionar un servicio que responda a las necesidades de los usuarios. Los procesos señalados buscan agilizar flujos de información para facilitar la toma de decisiones y de este modo agilizar las actividades y el ajuste de las mismas en el momento que se requiera con el fin de homogenizar y estandarizar, buscando

generar mayor eficacia y eficiencia en cada uno de los cargos y así poder brindar el apoyo administrativo requerido por la Institución.

El objetivo sobre la implementación de indicadores para medir el sostenimiento de los procesos y establecer mejoras para el área administrativa se cumplió. Estos instrumentos permitirán a la institución educativa cubrir posibles necesidades de recurso, además de evaluar el entorno de la empresa, con el fin de brindar calidad al cliente interno y mejorar los aspectos conducentes al bienestar de la organización.

6.2 RECOMENDACIONES

Se hace necesario el establecimiento del proceso de mantenimiento en la Institución con el objetivo de gestionar los recursos de tecnología de la información. La planeación en este proceso puede proporcionar una mayor claridad en la identificación de las necesidades de la institución en materia de las TIC. Se debe tener en cuenta que este proceso al ser montado en el sistema debe de operar como mínimo seis meses para que pueda ser evaluado.

La decisión de efectuar un ajuste en la diagramación del área administrativa en la institución puede proporcionar una mayor claridad de quienes son los propietarios responsables de cada uno de los procesos. Si se llegase a tomar un fallo positivo por parte de la dirección en este aspecto, se observarían efectos traducidos a nivel vertical repercutiendo en la dinámica organizacional.

Se recomienda realizar retroalimentaciones periódicas del funcionamiento del sistema de gestión por procesos, donde se pueda recolectar información y puntos de vista que puedan generar planteamientos de mejora para el sistema propuesto, para terminar se propone al área administrativa de la Institución encaminarse en búsqueda de un desarrollo de una cultura de calidad en la que se trabaje en

equipo y se busque la perduración y mejora del sistema de gestión por proceso que se ha propuesto.

BIBLIOGRAFIA

- BERNAL, Cesar. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Editorial Person Education. Bogotá, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos “El capital humano en las organizaciones”. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Ed. Mexico, 2007.
- FEIGENBAUM, A.V. La nueva Calidad para el siglo 21: El progreso de la Calidad. Editorial Mc Graw Hill. Nueva York, 1999.
- FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill. México, 2006.
- CAMISÓN, Cesar; CRUZ, S. y GONZALEZ, T. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Pearson. España, 2007.
- HAMMER, Michael. Auditoria de los Procesos, Harvard Bussinnes Review. Abril 2007.
- CHASE R y AQUILANO C. Administración de la producción y operaciones para una Ventaja Competitiva. Editorial Mc Graw Hill, Ed 10. México, 2006.
- ISO 9001-2008
- ISHIKAWA, Kaura. ¿Qué es el control Total de la Calidad? La modalidad japonesa. Editorial Norma, Bogotá, 1986.
- ZGAIB, Mariam, Servicio Nacional de Aprendizaje, Metodología para evaluar y certificar Competencias Laborales.
- Guía básica para documentar caracterización de procesos, Universidad Nacional de Colombia 2008.
- MENDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill, 3ª Ed. Bogotá, 2001.
- KANO, Noriaki Control de la calidad, McGraw Hill.

- AMADO Salgeiro, Indicadores de gestión y Cuadro de mando, editorial Díaz de Santos, España 2006.
- Laura Isabel Núñez Sarmiento, Milena C. Vélez Ramírez, Carmen R. Berdugo Correa, Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia).
- Mercedes de la C. Moreira Delgado, La gestión por procesos en las instituciones de información.
- NTCGP 1000, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
- Institución Educativa Francisco Antonio Zea, Pradera Valle.

Anexo 1. Encuesta Análisis de cargos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
AREA	
CARGO SUPERIOR	
FECHA DE APLICACIÓN	
IDENTIFICACIÓN DEL OCUPANTE	
NOMBRE COMPLETO	
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	
CARGOS QUE HA OCUPADO ANTERIORMENTE EN LA INSTITUCIÓN.	<div style="text-align: center;"> Descríbalos en orden secuencial </div> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____
CUESTIONARIO APLICADO AL OCUPANTE DEL CARGO	
1. De acuerdo con su criterio y experiencia, describa cual es el objetivo que tiene su cargo en la institución.	
_____ _____ _____ _____ _____ _____	

2. En el siguiente cuadro, describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando la frecuencia que las realiza

ACTIVIDADES PRINCIPALES					
Actividades	Frecuencia				
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Esporádica

3. Indique que capacitaciones previas son necesarias para desempeñar las funciones de su puesto.

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____
5. _____
6. _____

4. Que competencias, capacidades ó aptitudes se deben tener para ocupar este cargo (por ejemplo: liderazgo, manejo del cambio, tolerancia, etc.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

6. Que habilidades ó dominio en el manejo de software debe tener una persona para desempeñar las actividades que encierra su cargo.

_____	_____
_____	_____
_____	_____

ESPACIO PARA EL JEFE INMEDIATO

Nombre del Jefe Inmediato _____

Cargo _____ Cargo evaluado _____

1. De acuerdo con las actividades enumeradas por el colaborador en el cuestionario, que observaciones usted presenta, en cuanto a si corresponden ó si faltan por enumerar algunas.

2. Para desempeñar este cargo, cuanto tiempo estima usted que se requiere en cuanto a experiencia en este cargo ó en actividades similares:

___ Si, Cuanto Tiempo _____

___ No

3. Para ejercer este cargo, se requiere que la persona presente una edad mínima determinada:

___ Si, Edad Promedio _____

___ No

4. Para ejercer este cargo, se requiere que la persona sea de un género determinado:

___ Si, ___ Masculino ___ Femenino

___ No

5. A parte de las mencionadas por el colaborador, para usted que competencias debe tener una persona que desee ocupar este cargo :

1. _____

2. _____

3. _____

6. Que tipo de educación básica ó profesional debe tener como mínimo el ocupante ó quien aspire ocupar este cargo:

Básica Secundaria _____

Técnica, Carrera _____

Tecnológica, Carrera _____

Profesional, Carrera _____

7. Que tipo de formación ó capacitaciones debe tener el ocupante ó quien aspire ocupar este cargo:
